

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL
FACULTÉ DE DROIT ET DES SCIENCES ÉCONOMIQUES

**Politique d'investissement à l'étranger des grandes
entreprises industrielles suisses**

Thèse

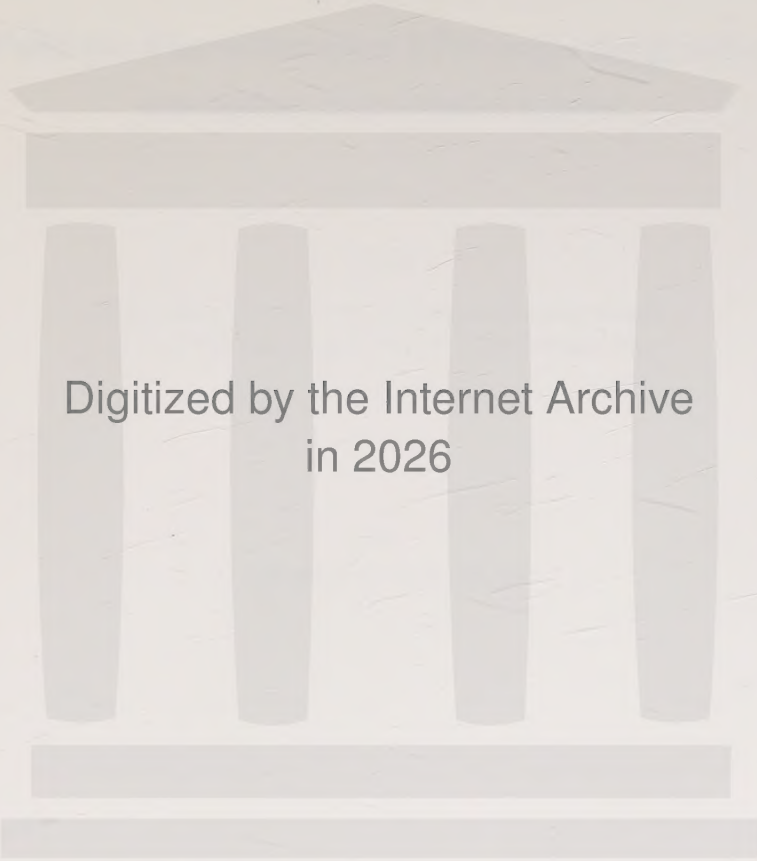
présentée à la Faculté de droit et des sciences économiques
pour obtenir le grade de docteur ès sciences économiques

par

HERMANN STREHLER

1968

Editions Zollikofer & Co. S.A., Saint-Gall 1969



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41555027_0008

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL
FACULTÉ DE DROIT ET DES SCIENCES ÉCONOMIQUES

**Politique d'investissement à l'étranger des grandes
entreprises industrielles suisses**

Thèse

présentée à la Faculté de droit et des sciences économiques
pour obtenir le grade de docteur ès sciences économiques

par

HERMANN STREHLER

Editions Zollikofer & Co. S.A., Saint-Gall 1969

Monsieur Hermann Strehler est autorisé à imprimer sa thèse de doctorat en sciences économiques «Politique d'investissement à l'étranger des grandes entreprises industrielles suisses». Il assume seul la responsabilité des opinions énoncées.

Neuchâtel, 28 décembre 1968

Le doyen
de la Faculté de droit
et des sciences économiques
François Clerc



Table des matières

Introduction

1 Politique d'investissement

11 Matière et signification d'une politique d'investissement	10
12 Relations existant entre la politique d'investissement et les différentes politiques de l'entreprise	13
121 Politique d'investissement et politique de bénéfice	13
122 Politique d'investissement et politique d'obtention de capitaux	14
123 Politique d'investissement face à la politique de production et à la politique de vente	15
124 Politique d'investissement et planification à long terme	17
13 But de la politique d'investissement	17
14 Bases de la politique d'investissement	18
141 Base théorique	18
1411 La théorie des investissements en économie politique	18
1412 La théorie des investissements en économie industrielle	20
142 Comportement de l'entrepreneur vis-à-vis des théories de l'investissement	21
15 Pratique de la politique d'investissement	21
16 Problèmes actuels de la politique d'investissement	22
17 Principes régissant la politique d'investissement	22

2 Investissements extérieurs directs

21 Prise de décision d'un investissement	23
211 Motifs de l'investissement direct	23
2111 L'investissement nouveau	33
2112 L'investissement supplémentaire	33
212 Conditions générales d'investissement	34
2121 Obstacles à l'investissement	34
2122 Stimulants à l'investissement	37
213 Stratégie de l'investissement direct	38
22 Etude des projets d'investissement industriels	40
221 Sélection des projets	41
2211 Choix de la localisation	41
2212 Choix des procédés de fabrication	42
2213 Choix de la dimension	42
222 Evaluation des projets	43
2221 Critères de réalisation	43
2222 Critères de rentabilité	43
223 Recherche des effets du projet sur l'économie	44
2231 Apport du projet au revenu international	44
2232 Indices partiels de la valeur du projet	45
22321 Conséquences sur l'emploi des ressources locales	45
22322 Impact sur la croissance et le progrès	45
22323 Incidence du projet sur la balance des paiements	47

3 Programme d'action à l'étranger

31 Situation de l'industrie suisse	48
32 Approches des marchés internationaux	55
33 Les grandes entreprises suisses à l'étranger	58
34 Questionnaire	63

4 Politique d'investissement des grandes entreprises industrielles

41 Groupe: Métaux, machines	68
411 Développement de l'industrie mécanique	68
412 Activité à l'étranger	71
4121 Fondations de filiales jusqu'en 1914	72
4122 Fondations de filiales entre les deux guerres mondiales	72
4123 Fondations de filiales d'après-guerre	73
4124 Les succursales du groupe métallurgie à l'étranger	73
413 Politique d'investissement de l'industrie mécanique	74
4131 Questions d'organisation	74
4132 Motifs poussant à investir à l'étranger	77
4133 Politique des licences	84
4134 Le financement	85
414 L'avenir de l'industrie mécanique suisse	86
415 Questionnaire. Groupe: Métaux, machines	88
42 Groupe: Chimie et produits pharmaceutiques	92
421 Développement de l'industrie chimique	92
422 Activité à l'étranger	99
4221 Fondations de filiales jusqu'en 1914	99
4222 Fondations de filiales entre les deux guerres mondiales	100
4223 Fondations de filiales d'après-guerre	101
4224 Succursales du groupe chimie et produits pharmaceutiques à l'étranger	102
423 Politique d'investissement de l'industrie chimique	103
4231 Questions d'organisation	103
4232 Motifs ayant amené à investir à l'étranger	106
4233 Financement	111
424 L'avenir de la chimie suisse	113
425 Questionnaire. Groupe: Chimie et produits pharmaceutiques	115
43 Groupe: Biens de consommation	120
431 Bally S.A.	121
4311 Evolution et expansion de Bally S.A.	121
4312 Politique d'investissement de Bally S.A.	121
43121 Problèmes d'organisation	121
43122 Motivations de l'expansion	122
4313 Perspectives	124
432 Nestlé Alimentana S.A.	125
4321 Evolution et expansion de Nestlé Alimentana	125
4322 Activité à l'étranger	127
43221 Fondation de succursales jusqu'en 1914	127
43222 Fondation de succursales dans les années d'entre les deux guerres	128

43223	Fondation de succursales d'après-guerre	129
4323	Politique d'investissement de Nestlé Alimentana	130
43231	Questions d'organisation	130
43232	Motifs poussant à investir à l'étranger	130
43233	Financement	134
4324	L'avenir et ses perspectives	135
433	Succursales du groupe des biens de consommation	135
434	Questionnaire. Groupe: Biens de consommation	137
44	Groupe: Matières premières	141
441	Alusuisse S.A.	142
4411	Développement d'Alusuisse	142
4412	Politique d'investissement d'Alusuisse	142
44121	Questions d'organisation	142
44122	Motifs de l'expansion	143
4413	L'avenir d'Alusuisse	145
442	Holderbank Financière S.A.	146
4421	Développement de Holderbank	146
4422	Politique d'investissement de Holderbank	147
44221	Questions d'organisation	147
44222	Motifs de l'expansion	147
4423	L'avenir de Holderbank	149
443	Electro-Watt	150
4431	Développement d'Electro-Watt	150
4432	Politique d'investissement d'Electro-Watt	151
44321	Questions d'organisation	151
44322	Motifs de l'expansion	151
4433	L'avenir d'Electro-Watt	152
444	Motor Columbus	152
4441	Développement de Motor Columbus	152
4442	Politique d'investissement de Motor Columbus	153
44421	Questions d'organisation	153
44422	Motifs de l'expansion	153
4443	L'avenir de Motor Columbus	155
445	Succursales du groupe des matières premières à l'étranger	155
446	Questionnaire. Groupe: matières premières	156
45	Conclusion	160
451	Questions d'organisation	160
4511	Raisons économiques poussant actuellement à l'expansion à l'étranger	161
4512	Raisons non économiques	162
45121	Désir de profit	162
45122	Désir d'expansion	162
45123	Désir de renforcer la renommée de l'entreprise	163
452	Motifs d'un transfert à l'étranger	164
453	Différentes politiques d'investissement	167
4531	Politique d'investissements de substitution	168
45311	Investissements de substitution	168
45312	Investissements d'élargissement	169
4532	Investissements d'expansion	170
45321	Maison mère	170

45322 Agences de représentation locales	171
45323 Tiers	171
454 Les succursales des grandes entreprises industrielles à l'étranger	172

5 Problèmes économiques de notre époque

51 Les grandes entreprises dans l'économie	174
52 Problèmes de compétitivité	177
53 L'avenir	179

6 Bibliographies

61 Ouvrages et thèses	182
62 Articles et brochures	183
63 Statistiques	185
64 Publications des entreprises	186
65 Entrevues	186

Avant-propos

Le présent travail est une étude de la politique d'investissement à l'étranger des grandes entreprises industrielles suisses. Il se compose de la manière suivante :

Dans l'introduction, nous analysons les principales conceptions (ch. 1). Puis nous traitons des investissements extérieurs directs (ch. 2). En définissant la situation économique de la Suisse, nous constatons la nécessité où se trouve l'industrie de notre pays, à cause du petit marché dont elle dispose, d'étendre son champ d'action et d'investir à l'étranger. Notre choix des grandes entreprises industrielles s'est opéré sur la base de différents critères (ch. 3). Afin de pouvoir définir la politique d'investissement, nous avons eu recours à un questionnaire, auquel nous avons répondu (ch. 4) en nous basant sur les publications des sociétés, ou sur les entrevues que nous ont accordées les dirigeants des différentes sociétés et associations. Le premier groupe étudié a été celui de la métallurgie, puis succédèrent ceux de la chimie, des produits pharmaceutiques, des biens de consommation et enfin le groupe des matières premières. Un aperçu général de la politique d'investissement des grandes entreprises industrielles suisses fait l'objet de la conclusion. Nous avons constaté qu'à côté des raisons économiques y poussant, un investissement est également fortement influencé par des motifs non économiques, quoique quelques entrepreneurs l'aient contesté. Nous avons achevé ce travail en recherchant quels étaient les effets des investissements à l'étranger sur l'économie suisse (ch. 5).

Il me reste le devoir agréable de remercier chacun de ceux qui m'ont aidé dans cette étude. Je voudrais exprimer ma reconnaissance toute particulière à Monsieur le Professeur J. L. Juvet, promoteur du travail que je lui sou mets ici, et dont les conseils m'ont été très précieux.

Mes remerciements s'adressent ensuite à tous les représentants d'associations et d'institutions, de banques et de sociétés, qui ont bien voulu me recevoir et discuter avec moi des problèmes de ma recherche.

1 Politique d'investissement

11 Matière et signification d'une politique d'investissement

La part du produit social¹ qui n'est pas directement utilisée, mais qui se trouve dirigée vers d'autres économies, est considérée en économie politique comme « investie ». L'investissement se confond alors avec le capital croissant d'une économie. Le gain de capital ainsi réalisé trouve son emploi dans les procédés de production à venir (remplacement des installations périmées, expansion des possibilités de production actuelles, ayant pour effet d'augmenter au cours des années suivantes le produit social) et permet à l'économie nationale d'offrir des biens et services en plus grande quantité et de qualité meilleure. Le maintien, l'élargissement ou l'amélioration de l'appareil productif ne deviennent donc « investissement », au sens large du terme, que lorsqu'ils ont pour but l'accroissement de la production. Le souci de maintenir, d'augmenter ou de créer un revenu représente l'impulsion principale propre à mener à l'investissement.

L'investissement est un acte de la plus haute importance pour toute économie, parce qu'il constitue une initiative permettant à l'homme d'exercer son activité dans des conditions favorables au progrès industriel et à l'élévation du niveau de vie.

« Les investissements sont les machines, les usines et les installations indispensables à la production telle que le progrès technique l'a organisée; ce sont les biens acquis à l'aide du capital de l'entreprise². » Les investissements se trouvent donc à la base même de l'augmentation du produit social. Il faut bien faire la distinction entre les investissements publics (qui ont pour but un avantage collectif: par exemple routes nationales, universités, et qui sont financés par des emprunts publics et par les impôts), d'une part, et les investissements privés, d'autre part³.

Il suffit de rappeler que, dans une économie moderne, à côté des investissements privés les investissements publics prennent une place de plus en plus importante dans le processus de formation des capitaux. Ils représentent un instrument essentiel parmi les mesures économique-politiques que prend un Etat afin de maintenir la stabilité de l'activité économique du pays. A côté des investissements publics et privés il existe encore la catégorie des inves-

1 Produit social = somme établie dans une économie, pour un certain laps de temps, des produits fabriqués et des biens immatériels acquis à l'aide du travail et du capital à partir des ressources naturelles.

2 Fourastié, J.: *Le Grand Espoir du XXe Siècle*, Paris 1963, page 37.

3 L'on peut également différencier: investissement actif et passif, investissements primaires et secondaires, investissements induits et autonomes.

tissements publics et privés protégés. Il s'agit d'investissements privés que l'Etat juge utiles à la collectivité et favorise, par exemple, par des subventions ou des avantages fiscaux.

Nous définissons comme investissement extérieur la mise en jeu de facteurs de production pour l'agrandissement, l'amélioration et le maintien de l'appareil de production national ou éventuellement étranger par un placement interne à l'étranger.

Par suite nous désignerons comme investissement suisse à l'étranger la mise en jeu étrangère de facteurs de production donnés pour l'agrandissement, l'amélioration et le maintien d'un appareil de production suisse et éventuellement étranger par un placement suisse.

La politique d'investissement de la grande industrie suisse¹, dont les motifs sous-jacents doivent être éclairés par ce travail, est basée sur les décisions concernant l'investissement à long terme, avec toutes les considérations, buts et principes s'y référant nécessairement.

Mais ceci ne nous permet pas de connaître les véritables intentions de ceux à qui incombe de prendre les décisions d'investissement et ce qui est réellement déterminant dans les cas particuliers. Nous en sommes souvent informés, tout ce que nous pouvons tenter, c'est de tirer des faits les mesures prises, et des changements effectués, les conclusions évidentes de la politique d'investissement de l'entrepreneur suisse.

La politique d'entreprise étant dictée par les membres les plus élevés de la direction, celle de l'investissement se trouve être en partie une émanation de leurs points de vue, de leurs convictions, leurs conduite et capacités, leur goût du risque ou leur prudence, leurs fantaisie et ambition, leur formation et leurs expériences personnelles. C'est pourquoi la politique d'investissement est marquée d'une façon décisive non seulement par la situation individuelle des différents directeurs, mais aussi et tout particulièrement par la personnalité de ceux-ci².

Les objectifs de la politique d'investissement ne se dégagent qu'à long terme, car le lourd appareil technique de l'entreprise ne peut, pour des raisons de temps et d'argent, être modifié à chaque changement de la situation économique³.

1 La conception actuelle de «politique d'investissement» englobe d'après Lücke (Lücke, W., *Investitionsrechnung – aber wie?*, dans la «*Volkswirt*», No 5, 5 février 1965) les buts et décisions entrant dans le domaine des investissements de l'entreprise. Ballmann (Ballmann Werner, *Beitrag zur Klärung des betriebswirtschaftlichen Investitionsbegriffes und zur Entwicklung einer Investitionspolitik der Unternehmen*, thèse, Mannheim 1954) entend par là l'ensemble des buts et décisions envisagés et réalisés et qui ont trait à l'adaptation des buts à l'entreprise.

2 Voir: Oursin, T.: *Probleme industrieller Investitionsentscheidungen*, Berlin 1962, page 5.

3 Ballmann, W.: *Op. cit.*, page 25.

Les décisions concernant les investissements sont caractérisées par une politique à longue échéance, car l'entreprise doit fonder ses résolutions non sur le passé, non plus sur le présent, mais sur l'avenir, qui influe ainsi sur la forme des placements et sur la constitution de l'entreprise elle-même. Selon Sandig¹ ces résolutions, liées aux diverses circonstances, ne peuvent être considérées comme «décisions constitutives». Il s'agit ici uniquement de décisions directoriales. La politique d'investissement de toute une entreprise se trouve étroitement liée aux conditions économiques, au développement de l'économie mondiale et du pays où se situe l'entreprise.

Politique d'investissement des entreprises

Partie computorielle	Partie exécutive	Réalisation de la politique d'investissement
- Observation et analyse exacte du marché: - Structure de son propre marché - Possibilités de développement - Réseau de distribution - Frais - Rentabilité - Recensement des possibilités d'investissement - Calcul impartial - Données nécessaires - Prévision de développement économique - Buts de l'entreprise - Décision	- Planification - Disposition - Contrôle - Correction - Vérification	

Les principes politiques d'investissement déterminent les décisions fondamentales en ce qui concerne les priorités des projets d'investissement quels qu'ils soient au sein de l'entreprise. Dans le cas d'un concern avec filiales à l'étranger, la politique d'investissement est alors réglée en fonction de la distribution des moyens financiers entre la maison mère et les filiales, de telle sorte que les possibilités de développement de la première ne soient pas diminuées.

La politique d'investissement d'une entreprise industrielle est déterminée par le désir de maintenir le patrimoine intact et d'accroître le capital².

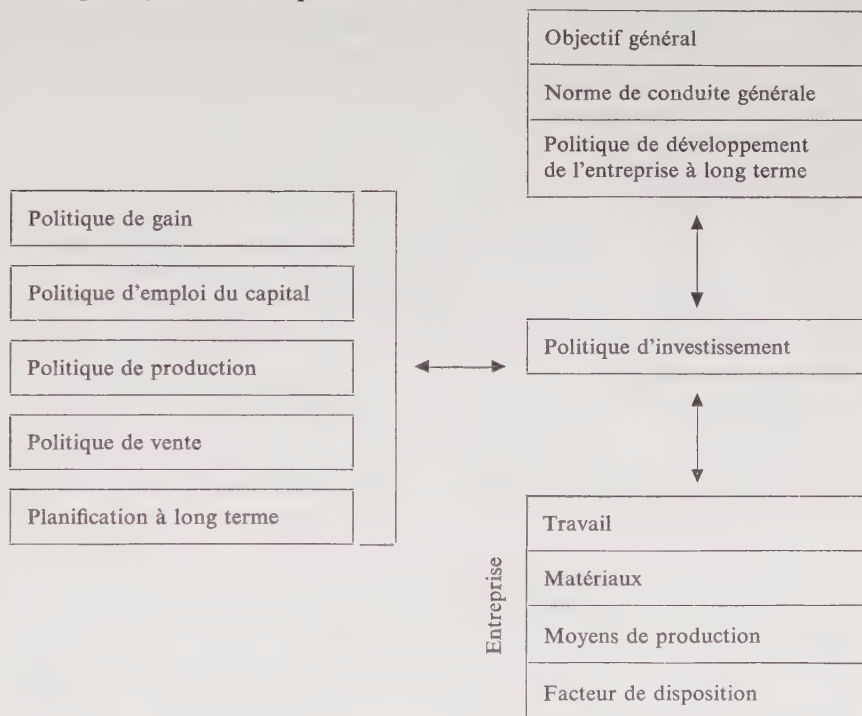
1 Sandig, C.: Betriebswirtschaftspolitik, Stuttgart 1966, page 134.

2 Voir: Jonas, H.: Leitende Gesichtspunkte für den Kapitaleinsatz im Industriebetrieb; dans Festschrift für Konrad Mellerowicz: Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspraxis, Berlin 1961, page 200.

Il y a dans la politique d'investissement trois groupes de problèmes particulièrement importants¹:

- 1 l'objectif poursuivi;
- 2 le financement de capitaux;
- 3 le choix des objets d'investissement.

12 Relations existant entre la politique d'investissement et les différentes politiques de l'entreprise



121 Politique d'investissement et politique de bénéfice

Dans la politique d'investissement d'une entreprise, il s'agit de choisir ses placements en vue d'une utilisation rationnelle du capital. La politique d'investissement réside donc dans l'opportunité de faire ou non des investissements. Son but est d'obtenir le placement optimal qui permette une planification à long terme de l'entreprise et un choix des valeurs à acquérir. Le choix des placements est l'objet de la politique d'investissement². La méthode

1 Mellerowicz, K. : Unternehmenspolitik, Band II, Freiburg im Breisgau 1963, page 437.

2 Brandt, H. : Investitionspolitik des Industriebetriebes, Wiesbaden 1959, page 14.

de ladite politique procède de la transformation de l'idée transcendante de l'entreprise dans le plan d'investissement afin de disposer en accord avec la structure particulière de l'entreprise¹.

La politique d'investissement se trouve constamment devant l'alternative: choisir entre le dynamisme et la prudence, entre le risque et la sécurité. Le dynamisme marquant qui caractérise le développement économique moderne demande à l'entrepreneur d'aujourd'hui de penser et d'agir.

C'est là que repose le problème fondamental de la politique d'investissement, à savoir: se décider pour «le bien manger ou dormir en paix».

La réalisation de profits à long terme est une question vitale pour l'entreprise.

L'ampleur du projet dépend de différents facteurs et se trouve limitée d'une part par le régime concurrentiel, d'autre part par le capital investi et la rentabilité de l'entreprise.

Il s'agit, dans la décision d'investissement, de sélectionner les chances du moment qui ne se trouvent pas en contradiction avec les buts à long terme poursuivis par l'entreprise. Ce sont ces décisions qui influencent la marge de profit.

Il appartient à la gestion de l'entreprise de trouver la juste mesure des différents investissements. Car le gain obtenu est toujours un résultat final qui représente la différence entre profit et frais dans une période donnée.

Pour une politique de gain orientée vers le profit, il est nécessaire de se référer:

- à la rentabilité du capital net,
- à la rentabilité du capital investi (return on investment),
- au maintien de la rentabilité de base (maintien de la substance),
- à l'amélioration des résultats partiels de l'entreprise.

La politique d'investissement est un instrument important de la politique de profit. Elle dépend du choix exact entre les investissements réels et les investissements possibles avec les différents degrés de risques et de sécurité qu'ils comportent. C'est alors qu'il faut observer les deux principes suivants:

- le principe édonistique,
- le principe de possibilité de réalisation.

122 Politique d'investissement et politique d'obtention de capitaux

Avant de pouvoir investir du capital, l'entreprise doit en disposer. La politique d'obtention de capital et celle de son emploi doivent être identiques. Aujourd'hui, le marché monétaire suisse est serré, ce qui rend difficile à l'entrepreneur d'obtenir des crédits.

Les possibilités financières de réalisation des investissements limitent donc les projets des entrepreneurs. L'entreprise ne peut tabler sur des possibilités

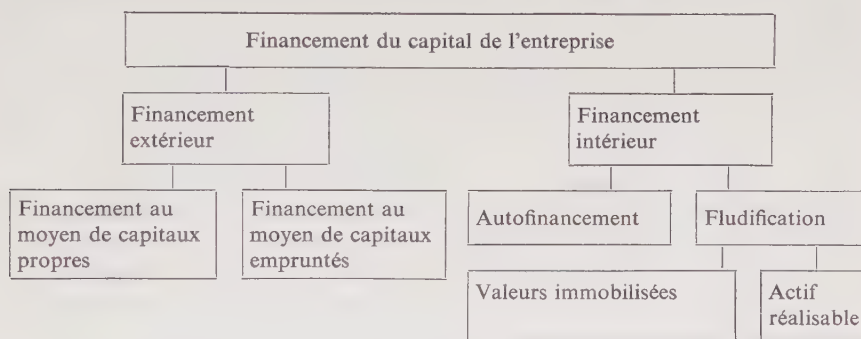
1 Ballmann, W.: Op. cit., page 25.

illimitées d'obtention de crédit. Il serait également illusoire de compter sur un montant bien déterminé pour une certaine période. Le volume des investissements est soumis à deux limites naturelles:

- 1 le minimum d'investissements de substitution garantissant la bonne marche de l'entreprise;
- 2 les possibilités de se procurer des capitaux au sens propre du terme.

Le capital disponible pour l'ensemble des investissements, pour une période donnée, s'obtient au moyen du financement extérieur et du financement intérieur. Si le développement d'une période de planification est estimable, le volume de financement intérieur pour des buts d'investissement est déterminé par le plan de financement.

Le coût de ce financement ne doit pas être négligé lors de l'ajustement de la politique d'investissement et de l'acquisition de capital.



Les moyens financiers de l'entreprise relevant à un moment donné de plusieurs sources et chargeant différemment l'entreprise, il serait peu pratique d'allouer des sources de capital déterminées à des utilisations de celui-ci bien définies. Selon l'opinion américaine moderne¹, les investissements supplémentaires seraient financés par les mêmes moyens que l'ensemble du capital de l'entreprise. Cette supposition permet d'envisager la même structure de financement de tous les projets d'investissement et de calculer leur rentabilité sur des bases uniformes.

123 Politique d'investissement face à la politique de production et à la politique de vente

Les rapports existant entre la politique d'investissement et les problèmes de production et de vente sont évidents et posent sans cesse à la direction des

1 Terborgh, G. : Leitfaden der betrieblichen Investitionspolitik, Wiesbaden 1962, page 236.

entreprises des tâches de coordination. L'époque que nous vivons actuellement est celle de l'étalement constant des marchés (CEE, AELE), situés dans des complexes économiques toujours plus vastes, basés sur les nécessités politiques et économiques.

Chaque entreprise cherche à conquérir de nouveaux marchés¹. Les méthodes de production actuelles, basées sur des investissements permettant des épargnes de main-d'œuvre, exigent une production de grandes séries. Si l'entreprise veut se maintenir dans la course, l'élargissement du marché devient une nécessité. Or, celui-ci n'est possible que par la production ininterrompue de nouveaux produits (différenciation et substitution de production, amélioration de qualité des anciens produits, diversification et complètement de l'assortiment par l'introduction de tiers produits).

Si le marché national est interpénétré, les entreprises se voient obligées de chercher des marchés d'écoulement dans d'autres pays. Les profits escomptés sur ces nouveaux marchés stimulent l'industrie (voir les investissements américains en Europe).

Le problème central de l'intégration réside dans la suppression des barrières commerciales. Les droits de douane actuels et les contingentements éventuels sont peu à peu abolis. C'est ainsi que chaque entrepreneur se trouve contraint par la concurrence à venir de s'adapter à l'élargissement du marché. Le problème se pose différemment pour l'entrepreneur qui, au début de l'intégration, ne possède encore aucune entreprise au sein du nouveau marché commun. Il est alors placé devant l'alternative pressante de s'installer sur le marché commun (détournement des droits extérieurs) ou de s'en retirer. Le but consiste à maintenir un équilibre dans la position de départ avec les entreprises autochtones, mais le nouvel investissement ne doit en aucun cas provoquer de désordres sur le marché et sur la politique jusque-là poursuivie par l'entreprise (pas de concurrence contre ses propres produits).

Lorsqu'un entrepreneur décide aujourd'hui de monter une nouvelle fabrique ou d'élargir ses bâtiments d'exploitation déjà existants par de plus grands investissements, il sait par expérience que la production de ces installations ne pourra commencer au mieux que dans un délai de trois à cinq ans. Ce dont les entrepreneurs ont le plus besoin pour décider de leurs investissements, c'est d'indications sûres quant au développement à long terme des marchés intérieur et extérieur, l'écoulement de chacun de leurs produits présentant moins d'importance que le fait de savoir comment l'ensemble du marché des produits de leur branche se développera à la longue.

En ce qui concerne les biens de consommation, l'on constate la création constante de nouvelles marques, qui requièrent des investissements considé-

1 Lors d'une saturation accrue du marché, les entrepreneurs s'intéressèrent aux marchés extérieurs, afin de pouvoir écouler leurs pointes de production.

rables et mettent en danger la politique de vente de l'entrepreneur. L'étude de marché moderne pose ainsi une nouvelle tâche très importante, celle d'étudier le cours du marché pour des années à l'avance et d'y adjoindre des pronostics, également à long terme, du même marché. En contrepartie, les décisions finales concernant la politique à longue échéance d'emplacement, de production et d'investissement s'en trouvent facilitées¹.

124 Politique d'investissement et planification à long terme

La politique d'investissement et celle de planification à long terme posent des problèmes semblables, car toutes deux sont orientées vers l'avenir et caractérisées par des décisions et des effets à long terme. Une planification de cet ordre peut être qualifiée d'aide importante à la politique d'investissement. Il serait cependant bien vain de prendre sa propre planification pour pronostic, ou d'en extrapoler le développement passé dans l'avenir². Il ne faut pas prévoir les investissements sur la base des tendances des investissements passés, c'est-à-dire calculer le montant de ceux-ci et l'extrapoler dans l'avenir. Mais la politique d'investissement ne doit pas se restreindre à une planification à long terme, ce qui découle de la nécessité des investissements de remplacement courants.

13 But de la politique d'investissement

L'entreprise se trouve placée dans une économie de développement à long terme. La direction peut atteindre les buts qu'elle se fixe à l'aide de sa politique d'investissement.

On distingue habituellement :

- les investissements de remplacement,
- les investissements de rationalisation,
- les investissements de développement, etc...

La politique d'investissement porte sur quatre ordres de problèmes particuliers :

- 1 Problèmes d'investissement ayant trait à l'élargissement de la capacité de production ou de productivité (la détermination des difficultés, de l'étendue ou des limites de la capacité étant estimée connue).
- 2 Problèmes de substitution de travail par du capital. On parle généralement des « investissements de rationalisation », qui prennent de plus en plus d'importance à cause de la pénurie de main-d'œuvre.

1 Kneschaurek, F.: Langfristige Marktprognosen in der Unternehmensplanung exportorientierter Industrien, dans: «Außenwirtschaft», Zeitschrift für internationale Wirtschaftsbeziehungen, juin 1966, page 129.

2 Hill, W.: Unternehmensplanung, Stuttgart 1966, page 12.

- 3 La tâche de permettre aux placements de suivre le développement technique ou même de dépasser celui-ci au point d'obtenir des avantages économiques ou de permettre des progrès qualitatifs de production (par exemple par suite d'une diminution des tolérances, ou par suite d'une augmentation des coûts unitaires).
- 4 Les investissements en «matière grise» sont presque toujours oubliés.

On se heurte à de grandes difficultés si l'on cherche à saisir et à systématiser les motifs d'investissement. Il s'agit là d'un sujet infiniment complexe et vaste. Les différents motifs d'investissement se différencient mal les uns des autres, ils s'interpénètrent. Une vague comparaison n'aboutit pas à grand-chose, et une comparaison plus poussée rencontre des difficultés de différenciation. Ces difficultés ne doivent cependant pas empêcher de rechercher une systématisation et une appréciation des motifs d'investissement. Il est certainement déjà très intéressant de connaître et de reconnaître les motifs importants de chaque investissement.

14 Bases de la politique d'investissement

141 Base théorique

1411 La théorie des investissements en économie politique

Les études théoriques sur l'investissement ne sont nullement nouvelles en économie politique¹.

Dans le cycle économique des recherches les plus simples, l'investissement se présente de la manière suivante:

Investissement – Production – Distribution – Consommation. Le problème fut d'abord axé sur la recherche de la formation du revenu et des motifs d'investissement, considérations qui menèrent aux théories de la conjoncture et de l'accroissement.

La théorie de l'investissement (en économie politique) repose en partie sur des recherches empiriques quant au comportement des entrepreneurs, ce qui pourrait ainsi fournir un matériel de choix sur les connaissances des différentes entreprises².

En ce qui concerne leurs méthodes, l'économie politique et l'économie industrielle se sont considérablement rapprochées, particulièrement dans l'application de méthodes mathématiques partout où celles-ci sont possibles.

- 1 C'est ainsi que l'investissement avait une place nettement délimitée au sein des conceptions de l'économie politique, et ce jusqu'au développement des nouvelles méthodes quant au cycle économique de la conjoncture et de l'accroissement. Voir: Meinhold, H.: Investitionen, in Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Band 5, Stuttgart 1955–56, page 333.
- 2 Bruckner, W., Investitionspolitik als Mittel der Konjunkturlenkung, Nürnberg 1956, thèse.

L'on sait bien que, d'après Keynes¹, l'investissement dépend du taux d'intérêt offert sur le marché et du taux interne de rendement, celui-ci indiquant le rendement espéré d'un investissement. Supposons-les connus; Keynes prétend que les investissements dépendent de l'intérêt. C'est seulement dans les quelques branches de l'économie à forte intensité de capital que cette dépendance de l'investissement à l'intérêt peut être démontrée, pour l'ensemble des investissements d'une économie elle n'est pas tangible².

Presque en même temps que Keynes, Föhl³ s'est également attaché à ce problème. D'après lui, ce sont surtout les gains de l'entrepreneur qui influencent l'importance des investissements. Il concède tout de même une certaine influence au taux d'intérêt.

Nous pouvons donc affirmer que Föhl a mis l'accent sur la dépendance existant entre le gain et l'intérêt et l'investissement⁴. La thèse de l'influence de la demande sur l'investissement (ou, plus exactement, l'affirmation que les investissements dépendent des variations de la demande) est déjà connue depuis longtemps sous le nom de principe d'accélération. Hicks⁵ l'a placé au centre de sa théorie de la conjoncture.

Dans toute sa diversité, le résultat de ces études est que l'intérêt ne joue pas de rôle déterminant sur l'ensemble de la politique d'investissement⁶. Le profit, les chiffres d'affaires et les accroissements de production en sont les motifs les plus significatifs, soumis toutefois à diverses fluctuations dans les différentes phases de la conjoncture comme dans les différentes branches, poussant plus ou moins au premier plan l'une ou l'autre des raisons déterminantes. Pour quelques branches (par exemple les constructions immobilières) l'intérêt a son importance. Les recherches sur l'investissement sont actuellement effectuées par des théoriciens qui n'ont pas reconnu les différences fondamentales existant entre l'économie politique et la science de la gestion industrielle, mais qui possèdent à fond le point de vue microéconomique.

C'est ainsi que Schneider⁷, par exemple, comprend par investissement un procédé de dépenses liées à la production considérée comme objet de l'invest-

1 Keynes, J. M.: *General Theory of Employment, Interest and Money*, London 1936.

2 Bruckner, W.: *Investitionspolitik als Mittel der Konjunkturlenkung*, Nürnberg 1956, thèse, page 6.

3 Föhl, C.: *Geldschöpfung und Wirtschaftskreislauf*, München / Leipzig 1937, 2e édition, Berlin 1955, et: *Theorie des Beschäftigungsgrades*, *Weltwirtschaftliches Archiv*, 1937, pages 635-652.

4 Föhl, C.: *Theorie des Beschäftigungsgrades*, op. cit., page 648.

5 Hicks, J. R.: *A Contribution to the Theory of the Trade Cycle*, Oxford 1950.

6 Krelle, W.: *Prognose der Anlageinvestitionen*, dans: *Wirtschaftskreislauf und Wirtschaftswachstum*: Föhl, Carl, zum 65. Geburtstag, Tübingen 1966, page 105, publié par Schneider.

7 Schneider, E.: *Wirtschaftlichkeitsrechnung*, Bern 1951, page 1.

tissement; Eucken¹, von Stackelberg², Keynes³, Paulsen⁴ et Lutz⁵ entendent par investissement les effets d'un procédé d'investissement, et la statistique appliquée⁶ désigne comme investissement la réalisation du procédé d'investissement.

1412 La théorie des investissements en économie industrielle

La science de l'entreprise n'a vraiment traité les questions théoriques du problème de l'investissement comme faisant naturellement partie de l'ensemble de cette discipline que ces dernières années. Le problème de l'investissement n'est naturellement pas neuf, mais il était traité en additif d'autres questions (au sein de la branche des finances comme de la théorie des coûts). Voici deux conseils pour effectuer un investissement :

- il faut investir jusqu'à ce que les coûts de la dernière unité investie égalisent le gain de la même unité;
- il faut investir jusqu'à ce que le rendement moyen de chaque unité diminue en cas d'investissement supplémentaire.

Le calcul d'investissement doit montrer si et dans quelle mesure le rendement de chaque investissement couvre le profit escompté par l'entreprise, c'est-à-dire, donc, s'il est basé sur la rentabilité.

Les modèles de décision d'investissement formulés mathématiquement se divisent en deux groupes: l'un à une, l'autre à plusieurs fonctions tendant à la recherche d'un optimum. La méthode la plus employée pour les modèles à une seule fonction du premier type est la programmation linéaire (problèmes de minimax).

Le deuxième groupe s'occupe de problèmes combinatoires que l'on résout simultanément par la programmation mathématique. On ne s'en sert que quand non pas une mais plusieurs exigences sont données, par exemple rentabilité et sécurité financière en cas de perspectives incertaines.

Nous pouvons alors déduire tout simplement que la politique d'investissement de l'entreprise est toujours valable quand elle comprend, selon cette méthode, une priorité calculée en fonction des possibilités d'investissement.

La méthode de calcul nous fournit l'ensemble des chiffres de l'entreprise et la décision d'investissement ne peut naturellement pas être meilleure que les chiffres.

Malheureusement, ceci se révèle faux lorsque seule une partie des facteurs influençant la décision d'investissement rentre dans les critères de calcul et

1 Eucken, W.: Die Grundlagen der Nationalökonomie, Godesberg 1947, page 214.

2 von Stackelberg, H.: Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, Bern 1948, p.8.

3 Keynes, J. M.: Vom Gelde, München/Leipzig 1932, page 115.

4 Paulsen, A.: Neue Wirtschaftslehre, Berlin/Frankfurt 1950, page 47.

5 Lutz, F. et V.: The theory of Investment of the Firm, Princeton 1951, page 5.

6 Donner, O.: Statistik, Hamburg 1942, page 189.

que le calcul est entaché d'erreurs, soit dans le procédé, soit à cause des chiffres à disposition.

142 Comportement de l'entrepreneur vis-à-vis des théories de l'investissement

L'entrepreneur étant un homme de la pratique, c'est dire qu'il est sceptique vis-à-vis de la théorie. Réaliser un profit est pour lui plus important qu'une belle formule. Le calcul d'investissement n'est utilisé dans l'entreprise que si l'investissement est véritablement calculable. La masse des investissements de remplacement et de rationalisation de peu d'importance permet, grâce au calcul prévisionnel des coûts, de faire des affirmations concrètes sur le but à atteindre avec ses avantages comme ses désavantages.

Il va de soi qu'aujourd'hui l'entrepreneur se doit d'être au courant de la théorie de l'investissement, et doit de ce fait introduire dans son entreprise la méthode de calcul d'investissement la plus adéquate et y ajuster sa comptabilité comme son organisation. C'est ainsi que le calcul d'investissement représente la base la plus importante de la plupart des décisions d'investissement de l'entrepreneur.

15 Pratique de la politique d'investissement

Dans les grandes entreprises, les projets d'investissement sont très soigneusement analysés. L'on procède de façon tout à fait méthodique et selon le schéma suivant :

- Eventualité d'investir
- Choix
- Point de vue du service financier
 - quant aux liquidités
 - quant à la rentabilité
- Décision
- Réalisation de l'investissement
- Compte rendu

Des formulaires soigneusement établis doivent être dûment remplis et la demande d'investissement sera justifiée par les requéreurs. Des comparaisons de coûts doivent y être jointes. C'est la base nécessaire à l'analyse d'un projet. Sa rentabilité est la plupart du temps jugée d'après une comparaison des coûts et le temps d'amortissement tenant lieu d'indicatif du risque.

16 Problèmes actuels de la politique d'investissement

La dynamique économique pousse l'entrepreneur, pour des raisons dues au progrès technique, à la recherche et à la nécessité d'une forte automation,

à des investissements particulièrement importants. Qui ne peut investir, reste en arrière et doit même se retirer du marché. La grande partie de cette action d'investissement se porte particulièrement sur le plan de la rationalisation.

Les réflexions de l'entrepreneur quant à sa politique d'investissement commencent par un questionnaire statistique et finissent par les différents objets d'investissement. Il y a des rapports entre la situation économique d'une branche et la politique d'investissement individuelle de l'entreprise. Du marché viennent des risques d'investissement généraux aussi bien que spéciaux, les premiers agissant sur toutes les entreprises avec la même intensité, les seconds avec une intensité différente qui même, parfois, n'entrent en ligne de compte que pour certaines entreprises. Dans ce cas, varient surtout la situation de départ de chaque entreprise, ses facultés d'adaptation, ses possibilités et ses réserves. L'entrepreneur connaît bien la capacité de son entreprise, le carnet des commandes; parfois même, il connaît ceux de la concurrence. En revanche, ce qui lui est inconnu, c'est le développement futur, surtout des rentrées de commandes, de la capacité de la branche et des marchés du travail, du capital et des équipements d'entreprises. La politique d'investissement poursuivie par l'entreprise est individuelle, comme elle est individuelle au domaine de l'entreprise et à l'article produit.

17 Principes régissant la politique d'investissement

Comme nous l'avons déjà constaté, la politique d'investissement incombe à la direction supérieure de l'entreprise. Elle suit avant tout une politique de rendement à long terme et dépend du financement.

La politique d'investissement présente un problème d'ensemble de l'entreprise et doit être traitée comme un tout. Elle sert le but de l'entreprise avec une répartition voulue des différents risques et sécurités.

Les projets d'investissement des différents départements ou des différentes filiales d'un concern doivent être en accord avec la politique d'investissement à long terme de l'entreprise mère. La rentabilité des différents investissements devrait, grâce à des formules appropriées, être calculable et comparative. Les décisions d'investissement relevant de motifs impondérables sont prises sur la base des chiffres donnés par l'expérience.

Le contrôle des investissements doit être opéré de façon absolument rigoureuse.

2 Investissements extérieurs directs

21 Prise de décision d'un investissement à l'étranger

211 Motifs de l'investissement direct

Les différents motifs qui poussent l'entrepreneur à investir à l'étranger sont multiples, différenciés, souvent entremêlés et nullement constants dans le temps¹. Le premier établissement d'une fabrique suisse à l'étranger remonte à 1880 environ, où Escher Wyss & Co. s'installe à Ravensbourg (Wurtemberg), suivi par Sulzer à Ludwigshafen am Rhein en 1881, puis par la BBC à Mannheim en 1898 et à Sarrebruck en 1910. A cette époque, les mobiles de la fondation de ces établissements étaient encore faciles à comprendre et à analyser. Sécheron, étudiant la situation économique, écrit en 1966 «qu'il est difficile d'atteindre les produits des marchés étrangers, ceux du pays étant préférés sur les marchés nationaux et le règne d'une concurrence farouche entraînant une non moins dure pression sur les prix». Les motifs d'investissement influencent les décisions d'investissement d'une industrie à l'autre, de branche à branche et, avec le temps, selon une intensité différente.

Il reste encore à savoir s'il est possible de déterminer quantitativement l'influence des différents motifs d'investissement sur la décision d'investissement de l'entrepreneur par une analyse des données chiffrées de l'entreprise.

Il est difficile d'estimer le degré de certitude et la portée de la masse des chiffres. D'autre part, on peut se demander si le dépouillement des chiffres en vue d'une détermination des différents mobiles est vraiment praticable. L'on peut constater que plus la politique de l'entreprise concernant les investissements à l'étranger s'éloigne du champ traditionnel et connu des investissements domestiques, plus l'incertitude grandit et, par son manque même d'orientation, plus la planification de l'entreprise devient simple et en même temps spéculative². Massé³ a affirmé que, «dans la terminologie courante, l'investissement désigne à la fois un acte et le résultat de cet acte : à la fois la décision d'investir et le bien investi. Nous voyons ainsi intervenir dans la décision :

un sujet qui investit,
un objet qui est investi,
le coût d'une privation,
la valeur d'une espérance.»

1 Sartorius, A.: Das volkswirtschaftliche System der Kapitalanlage im Ausland, Berlin 1907, page 42.

2 L'analyse scientifique des problèmes de l'investissement à l'étranger exige des connaissances d'ensemble de la théorie économique et sociale.

3 Massé, P.: Le choix des investissements, Paris 1959, page 1.

Le sujet est influencé dans son choix du mobile d'investissement par quatre groupes de facteurs:

l'entreprise,
la situation économique,
la Suisse,
les autres Etats.

(a Influence de l'entreprise (mobiles provenant du plan de la firme)

Nous pouvons diviser les mobiles en trois groupes:

- 1 profit et rentabilité,
- 2 politique de l'entreprise à longue échéance,
- 3 motifs particuliers à la politique de marché de l'entreprise.

La firme poursuit un intérêt propre: réaliser un bénéfice. Mais si ce but ne peut être atteint uniquement sur le territoire national, rien ne l'empêche de dépasser les frontières¹.

Au début de son existence, la firme n'aura comme domaine d'activité que le territoire national. Mais une fois sa pleine maturité atteinte, ce territoire national risque de devenir trop exigu: elle étendra alors son domaine d'activité à des territoires étrangers, jusqu'à devenir en dernier lieu la «Grande Unité Internationale» dont parle Maurice Byé².

Il s'agit donc d'étendre le rayon de l'activité économique interne sur un terrain étranger. Les produits, les réalisations, le capital qui ne trouvent pas d'emploi profitable sur place recherchent depuis le centre de production une expansion vers l'extérieur, tout en faisant en sorte que les valeurs refluent sur ledit centre.

D'un point de vue théorique, la planification de l'investissement direct serait la perspective d'une rémunération du capital plus élevée à l'étranger que dans le pays d'origine, ou d'une efficacité marginale supérieure du capital transféré à l'extérieur³.

1 Nous distinguons deux formes principales:

L'émigration complète: signifiant

- l'émigration complète de toute la production d'une entreprise suisse à l'étranger,
- la création d'un centre de production avec les facteurs de production suisses (spécialistes et capitaux).

L'émigration partielle: présentant les cas particuliers suivants:

- la succursale,
- la maison affiliée,
- la participation,
- la concession d'une licence à une maison étrangère pour la fabrication d'un produit suisse.

2 Byé, M.: La Grande Unité Internationale dans l'industrie extractive et ses plans. Dans: «Cahiers de l'ISEA, série F», No 2, septembre 1955.

3 Sartorius, A.: Op. cit., page 43.

Au fond, l'entrepreneur doit choisir entre exporter ou produire en propre à l'étranger (tout contrat de licence n'est pas pris en considération ici). On constate que l'exportation de marchandises devance l'aménagement des lieux de production à l'étranger. L'intervalle de temps est alors exploité pour la recherche et le contrôle du marché, ainsi que pour l'appréciation des risques. Ce qui permet de décider de la fondation d'une filiale à l'étranger ou de l'achat d'une entreprise existant déjà, ce sont les comparaisons des coûts (coûts de la production locale et surtout de la main-d'œuvre, par rapport aux frais de transport et aux tarifs douaniers).

Le but fixé lors de la fondation de telles filiales est l'extension de l'entreprise déjà existante, avec sa propre expérience, sa routine, ses particularismes et ses secrets, qu'il n'est plus possible d'exploiter en territoire national, mais qu'il faut transporter à l'étranger afin de maintenir intact ou d'accroître l'écoulement des marchandises.

Le transfert des lieux de production à l'étranger présuppose une certaine dimension de la maison mère, tant au point de vue financier que technique. La concurrence sur les marchés étrangers exige de l'entreprise une base solide et financièrement saine, l'autorisant à entrer en compétition avec les entreprises étrangères¹. Une entreprise qui possède des ramifications dans différents pays dispose naturellement de grandes possibilités de rationalisation, tels par exemple de centres de recherches².

Il est un peu risqué de s'en tenir à un seul marché, une saturation, un changement dans les goûts de la clientèle pouvant l'ébranler du jour au lendemain. Les risques de transport et de destruction peuvent être diminués par une fabrication sur place.

Citons encore ici les motifs suivants:

- la question de rentabilité,
- la recherche d'une position stratégique pour lutter contre la crise,
- le développement de recherches techniques,
- le désir d'une plus grande solidité ou sécurité,
- l'absence d'un marché national assez considérable,
- la répartition des frais généraux,
- la possibilité de placements favorables.

1 Rapport de la maison «Ateliers de construction d'Oerlikon», 75e anniversaire, p.8, par le président de la direction Schindler: «Récemment, en automne 1950, nous nous sommes décidés à installer aux USA une fabrique de disjoncteurs de grande puissance et d'autres appareils, car nous tenons à participer, dans le cadre de notre capacité de production, à l'important marché nord-américain et à avoir la possibilité de lutter sur place avec nos grands concurrents d'outre-Atlantique...»

2 C'est ainsi que la BBC organisa en 1966/67 un poste de direction pour la recherche, ayant son siège près de Baden. Source: Rapport d'entreprise de la BBC, 66/67, page 21.

Le problème posé à l'entreprise est toujours celui de suivre la tendance générale des produits. Il est bien connu qu'aujourd'hui le grand problème de l'entreprise n'est plus celui de la production, mais de la vente. La question qui se pose de nos jours à l'entrepreneur est de savoir comment il pourra écouler ses produits dans une, deux, cinq années ou plus. Il faut alors qu'il les améliore, transforme, remplace ou complète. Ce qui signifie toujours faire des investissements¹.

Dans bien des entreprises moyennes suisses, l'on peut remarquer que le développement est le suivant: Au début, l'entreprise fabrique un produit d'abord vendu en Suisse, puis exporté à l'étranger. On délivre des licences. Comme, par suite du développement technique, la demande diminue, l'entrepreneur se crée de nouveaux débouchés dans les pays en voie de développement.

Le résultat présente alors l'aspect suivant: Pendant des années, de bons gains sur un produit, qui, se vendant ensuite moins bien et ne pouvant être détourné sur d'autres voies, donne des sujets d'inquiétude à l'entrepreneur. Celui-ci envisage alors la fondation d'un établissement à l'étranger dans un certain laps de temps, car tout investissement requiert du temps et l'on veut surtout maintenir les valeurs moyennes et non les valeurs extrêmes.

Pour Weber², les facteurs les plus importants dans le choix du lieu d'établissement ont été les suivants:

- matières premières
- coûts de transport
- énergie
- main-d'œuvre
- tradition

Mais aujourd'hui les facteurs ne sont plus les mêmes à cause de la concentration économique et des marchés.

Pour Schmidheiny³, seul le marché doit influencer le choix du lieu d'éta-

1 La répartition de la production du groupe Nestlé tout entier, en ce qui concerne les différents secteurs de produits, présente la configuration suivante:

	1956	1966
- produits culinaires et congelés	7,5 %	25 %
- boissons prêtes à la consommation	26,5 %	30 %
- chocolat et sucreries	20,5 %	15 %
- produits laitiers	45,5 %	30 %

Ce développement montre que la société Nestlé a commencé très tôt et selon une ligne bien définie à faire des différenciations parmi les genres exclusifs des produits laitiers. Source: Klopft London Vevey aus dem Busch?, dans: «Finanz und Wirtschaft», 19 août 1967.

2 Weber, A.: Über den Standort der Industrien, Tübingen 1909.

3 Schmidheiny, M.: Standortprobleme der Industrie, dans: Festschrift für Willi Rohner, Heerbrugg 1967, page 127.

blissement. On préfère choisir un Etat à la situation économique et politique stable, où la concurrence est faible et où la satisfaction des besoins offre de multiples possibilités. L'industrie suisse ouvre sans cesse de nouveaux marchés et fonde de nouveaux établissements. Les conditions de vie économique d'une entreprise ne tolèrent pas la stagnation. C'est une nécessité pour toute entreprise que de veiller à son expansion. Rester sur place équivaldrait à un recul, à une récession de son activité, et ceci dans tous les domaines. L'expansion industrielle suisse à l'étranger réside dans la nécessité pour nos entreprises de maintenir le contact avec des débouchés étrangers, sous l'influence d'une évolution économique générale du commerce international et surtout sous la pression d'une politique commerciale et douanière protectionniste des Etats étrangers.

On distingue deux groupes d'entreprises : Le premier comprend les grandes entreprises poursuivant une politique d'expansion et le second groupe englobe les entreprises qui vont s'établir à l'étranger, poussées par le manque de matières premières.

En voici deux exemples :

Nestlé¹ :

« L'expansion industrielle s'est d'abord traduite par la construction de fabriques en Angleterre et en Allemagne, dans le but de satisfaire aux besoins de ces pays. Puis, pour faire face à la demande sans cesse croissante des marchés d'exportations, des centres de fabrication furent créés dans des régions de forte production laitière, en Norvège, à la fin du siècle dernier, et quelques années plus tard en Australie et en Hollande.

... cette évolution alla en s'accroissant après la première guerre mondiale lorsque les barrières douanières se multiplièrent et que les monnaies commencèrent à s'avilir. Dès lors, les conditions faites à l'industrie d'exportation commandèrent la création de nouveaux centres de fabrication dans les pays où la production du lait permettait de retenir cette solution... »

Hoffmann-La Roche² :

« Hoffmann-La Roche créa un certain nombre de succursales à l'étranger, notamment à Paris, Milan, Vienne, New York, Tokyo et Londres. Cette politique de décentralisation de la production, sur une base internationale, était dictée à la maison bâloise par l'interdiction absolue dont étaient frappées plusieurs de ses spécialités dans quelques pays (en particulier en France) ainsi que par les droits d'entrée élevés sur le sucre, l'alcool, etc. Depuis la guerre, les tendances nationalistes dans la plupart des Etats ont encore accru les difficultés auxquelles doit faire face l'industrie suisse des produits pharmaceutiques. »

1 Commentaires généraux 1951 de la Nestlé Alimentana.

2 Masnata, A. : L'émigration des industries suisses, Lausanne 1924, page 79.

b) Influence de la situation économique

Généralement, toute firme désirant s'installer à l'étranger essaie de calculer à long terme. Si elle s'aperçoit que sa nouvelle production sera gênée à plus ou moins brève échéance par un manque probable de matières premières, elle hésitera à s'installer dans ce pays.

L'intégration économique grandissante de l'Europe dans le cadre de l'AELE et du Marché Commun a poussé les entrepreneurs suisses à installer des établissements, des succursales et des centres de distribution en des emplacements optimaux des Etats partenaires, afin de faire face, et de manière durable, à la concurrence.

La politique de subventionnement au développement de la Confédération helvétique, ainsi que les efforts du gouvernement pour la garantie contre les risques de l'investissement¹, agissent pour bien des entrepreneurs comme stimulants d'investissement dans les pays sous-développés.

Il est également à remarquer que dans le cadre d'une économie en pleine expansion les entrepreneurs suisses s'introduisent à temps et de façon marquante sur les marchés; ils investissent dans la plus grande partie du globe² sur des marchés promettant de grandes chances d'élargissement³.

Ces investissements à l'étranger se trouvent naturellement ainsi motivés par la situation concurrentielle existant aujourd'hui entre les pays industriels et renforcés par la tendance à la concentration sur une échelle internationale. Voici, à titre d'exemple, le développement des investissements américains à l'étranger⁴.

Montant des investissements privés américains à l'étranger (en millions de dollars):

	1963	1964
A. Investissements américains à l'étranger		
1. investissements directs	40 686	44 343
2. autres placements à long terme	17 644	20 388
3. placements à court terme	8 183	10 688
Total	66 513	75 419

1 Rohner, W.: Postulat: Investissements dans les pays en développement, Bulletin sténographique officiel de l'Assemblée fédérale, Berne 1960, page 186; et: Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale, concernant l'aide économique et financière aux pays en voie de développement, notamment l'octroi d'un prêt à l'Association internationale de développement (IDA), 1967.

2 Par ex. la Holderbank au Brésil.

3 Espagne, bloc de l'Est et Balkans, Nigeria et Israël.

4 L'ensemble des investissements directs américains à l'étranger a atteint pas moins de 42 milliards de dollars (amortissements exclus) pour la période 1960-66. Les dépenses annuelles passèrent de 3,7 milliards en 1959 à 9 à 10 milliards en 1966 (voir: «NZZ», 15 juin 1967, III).

B. Investissements étrangers aux USA	1963	1964
1. investissements directs	7 944	8 363
2. autres placements à long terme	14 847	16 616
Total	22 791	24 979

(Source: Survey of Current Business, septembre 1965, page 23, tableau 1.)

Les investissements américains furent favorisés au début par la nécessité de reconstruction des Etats européens, leurs besoins d'armement et de renouvellement, ainsi que par l'accroissement général de la population, la formation de nouveaux Etats, par les grands ensembles économiques créés par le progrès technique et la découverte d'importants gisements de matières premières (le pétrole, par exemple).

La structure des investissements directs américains en Suisse et selon les diverses branches de l'économie (en 1965) se présente comme suit:

Total des investissements en Suisse	2,3 (monde = 100)
Pétrole	5,4
Industries de transformation	15,9
Biens de consommation	—
Commerce	35,6
Divers	43,2

(Source: Survey of Current Business, septembre 1966.)

Les sommes investies par les entrepreneurs américains en Suisse sont les suivantes (en millions de dollars):

1964	20
1965	23
1966*	34
1967*	28

(Source: Survey of Current Business, septembre 1966.)

* estimations

Le tableau suivant indique les gains, et leur répartition, des entreprises américaines à l'étranger en 1964 (en millions de dollars):

1 Gains	monde	Europe	CEE
a) exploitation minière	505	3	.
b) pétrole	1860	8	-38
c) industries de transformation	1816	754	344
d) autres branches de l'industrie	936	348	94
Total	5118	1112	399

2 Répartitions			
a) exploitation minière	399	5	.
b) pétrole	1922	64	24
c) industries de transformation	876	412	196
d) autres branches	543	173	56
Total	3741	654	275

(Source: Survey of Current Business, septembre 1965, page 35, tableau 4.)

L'objectif principal de la politique d'investissement américaine en Europe¹ est la conquête et le contrôle d'un nouveau marché. Drucker a dit: «Un marché vaut plus qu'une fabrique.» Selon les Américains, ce marché devrait, d'après sa structure, avoir bientôt à peu près la même capacité d'absorption que le marché américain. Cependant, les entrepreneurs américains ont trouvé qu'il ne leur était pas possible de participer au marché européen sans investir eux-mêmes sur place².

Les industries préférées par les Américains sont les suivantes:

- pétrole
- industrie chimique
- automobile
- machines agricoles
- aluminium
- machines de bureau
- électronique
- alimentation

Les barrières commerciales élevées ces dernières années dans toute l'Europe ont amené les entrepreneurs suisses à procéder à des investissements, en Allemagne par exemple, afin d'éviter les discriminations douanières. On comprend aisément que de tels investissements ne soient absolument pas justifiables du point de vue économique. La formation de blocs économiques

- 1 Il a fallu revenir sur l'opinion que c'était un jeu d'enfant que de s'assurer une bonne partie du marché européen et de réaliser de forts gains sur le capital investi. Ce fait a été rendu évident par la spectaculaire fermeture d'usines. Au printemps 1967, la General Motors a dû vendre avec perte sa fameuse marque de réfrigérateurs en France. Peu après, Whirpool renonçait à sa production de réfrigérateurs en France. La fabrique de pneus hollandaise «General Tire and Rubber Corp.», la «General Banden en Rubber Matschappij», fermait ses portes avec une perte frisant les 20 millions de francs suisses.
- 2 Koechlin, S.: Discours prononcé à l'occasion de l'assemblée générale annuelle de la J. R. Geigy S.A., tenue à Bâle le 30 mars 1967. Polycopie, page 10: Sur le «industrial gap, management gap» des USA envers la Suisse, à titre d'exemple.

conduit donc dans bien des domaines à un emploi non rationnel de capitaux, ce qui n'est pas souhaitable, étant donné les lourdes tâches assignées de nos jours aux investissements dans les différents domaines.

c) Influence de la Suisse

La politique commerciale de la Suisse, par les différentes mesures prises, pousse ses entrepreneurs à investir à l'étranger.

Il est possible de laisser aux entrepreneurs privés le soin des relations économiques extérieures et de leur donner toute liberté économique. La politique extérieure d'un Etat est facile à régler, les relations avec l'étranger pouvant aisément être limitées ou interrompues.

La politique extérieure d'un Etat est une politique de puissance¹, «soit que la position de son propre pays doive être assurée, ou même défendue, contre les influences indésirables de l'extérieur (politique de force passive), soit que la puissance de son propre Etat doive être étendue, ce qui mène à un affaiblissement des autres Etats (politique de force active)».

L'Etat peut donc :

- influencer le marché des devises²,
- influencer certains phénomènes économiques, par ses douanes, ses impôts, ses subventions et ses garanties³,
- introduire la pratique de demandes d'autorisation pour les investissements étrangers (év. avec réciprocité),
- réduire par sa politique de conjoncture et d'accroissement la liberté des entreprises et, de la sorte, les influencer dans leur propre politique.

d) Influence de l'Etat étranger

Une des tâches de l'Etat est de maintenir une saine économie interne⁴.

Grâce à certaines mesures, l'Etat peut restreindre l'activité commerciale des entreprises étrangères :

- par une lutte contre de trop fortes importations⁵,

1 Möller, H.: Außenwirtschaftspolitik, Wiesbaden 1961, page 23.

2 L'Etat peut s'insérer dans le marché des devises, directement ou par l'entremise d'une institution spéciale (le fonds monétaire international, la banque nationale), afin de régler par sa politique d'achat et de vente le degré de liquidité du marché monétaire.

3 Cette politique d'intervention change les relations de demande et d'offre et peut ainsi modifier fortement les dispositions touchant le marché étranger des sujets économiques.

4 Cette tâche est décrite et fixée par les constitutions des Etats. Voir, pour la Suisse, les articles 31 et suivants de la Constitution.

5 Par une politique restrictive des importations (pratiquée, par exemple, aujourd'hui dans toute une série d'Etats sud-américains), qui classe les biens selon une gamme de produits essentiels à non essentiels, on pousse à l'investissement les entrepreneurs intéressés à une vente accrue de leurs produits dans ces pays.

- par ses impôts¹,
- par ses tarifs douaniers,
- par ses contingents,
- par le manque de devises étrangères,
- par le blocage des revenus d'une filiale par une puissance étrangère,
- par un changement d'orientation dans l'économie mondiale.

L'Etat espère ainsi un accroissement libre de toute inflation, car les investissements étrangers sont la source d'innombrables problèmes nouveaux surgissant des faits suivants :

- appareil de production élargi et renouvelé,
- offre croissante de biens,
- besoins d'importation de produits de remplacement.

Par ces investissements à l'étranger, il est naturel que l'Etat retire également des avantages, tels que :

- un accroissement de l'emploi,
- une régression du paupérisme,
- une augmentation des revenus nationaux,
- une diminution de l'insuffisance des capitaux,
- une exploitation des inventions,
- des épargnes dues à la mise en valeur du know-how et à la compétence de la gestion.

L'entrepreneur, de son côté, choisit un pays pour les raisons suivantes :

- sa position géographique,
- son appartenance à une organisation économique,
- la non-discrimination des investisseurs,
- la garantie de la propriété,
- le mode de vie et le niveau d'instruction de la population par rapport à ceux de la Suisse,
- ses avantages fiscaux.

Des préjugés nationaux très marqués affectent énormément le climat des investissements à l'étranger et peuvent même pousser l'entrepreneur à éviter certains pays.

D'autre part, ce sont justement les investissements à l'étranger qui permettent d'éliminer les préjugés nationaux, particulièrement grâce au travail en commun

1 D'autre part, certains pays, tels Panama ou le Libéria, accordent des avantages fiscaux très considérables.

des partenaires et grâce au témoignage apporté par le rendement de l'entreprise.

2111 L'investissement nouveau

Entreprendre un investissement signifie toujours pour l'entreprise se poser la question de la nécessité ou non de l'investissement¹.

Nous envisageons ici le cas où l'entrepreneur prévoit un investissement nouveau rendu nécessaire par l'expansion du marché².

L'entrepreneur a le choix entre:

- une usine issue d'une organisation de vente déjà existante,
- l'achat d'une entreprise étrangère,
- une création nouvelle.

2112 L'investissement supplémentaire

L'investissement supplémentaire répond à d'autres questions. Il s'agit ici de consolider un investissement nouveau.

«Généralement, ce qui provoque l'investissement supplémentaire ou, d'appoint, c'est la croissance globale de l'économie et de la branche d'activité dans le pays d'établissement; elle appelle, au fur et à mesure, une augmentation du fonds de roulement, des stocks, du personnel et des ventes et, finalement, une extension de l'appareil productif lui-même; l'exploitation directe du marché étranger par une unité affiliée à l'entreprise suscite de son côté le même besoin d'investissement³.»

Et, d'après E. T. Penrose⁴, l'investissement additionnel dépend d'abord de la filiale et ensuite seulement de l'entreprise qui en a pris l'initiative: dès qu'une firme est implantée et fonctionne en territoire étranger, elle continue normalement à croître de l'intérieur et à multiplier ses activités, le rythme de sa croissance variant dans le temps avec les conditions de son environnement.

L'investissement supplémentaire peut être:

- un investissement de modernisation dans le but d'abaisser les coûts,
- un investissement de remplacement substituant un équipement neuf à un équipement vieilli par usure ou par obsolescence,
- un investissement d'expansion permettant aux entreprises de faire face à

1 La base est formée par la politique d'investissement et par les décisions prises à la suite du calcul d'investissement.

2 «Ainsi les entreprises témoignent d'une volonté de maintenir ou de consolider leur position sur les marchés. L'investissement étant alors le point d'aboutissement de leur croissance internationale ou la réponse à une modification de leur environnement.»

Cité de: De Bruyne, P.: Entreprises et marchés d'outre-mer, Paris 1966, page 241.

3 De Bruyne: Op. cit., page 243.

4 Penrose, E. T.: Foreign Investment and the Growth of the Firm, dans: «The Economic Journal», juin 1956, pages 220–235.

- développement de la demande dans les secteurs dynamiques de l'économie¹,
– un investissement défensif, tendant par l'intégration verticale à protéger l'entreprise contre des fournitures défectueuses ou contre des achats à des prix excessifs.

212 Conditions générales d'investissement

2121 Obstacles à l'investissement

«Les données de la politique interne et externe du pays étranger revêtent une signification prépondérante, renforcée par le fait que le marché local des pays sous-développés est peu étendu et que le milieu socio-économique est peu propice à l'implantation industrielle². Par conséquent, l'histoire du gouvernement ou du régime au pouvoir, les doctrines politiques en vigueur et leur support populaire, la structure des partis, leurs objectifs et leurs méthodes, jettent un éclairage indispensable sur les développements de la vie politique et leurs conséquences pour l'investissement. L'instabilité politique, manifestée par des crises, des coups d'Etat ou des renversements d'alliances, constitue apparemment le facteur qui détourne le plus les investisseurs de leurs plans³.»

La politique de développement économique (planification) et de formation de capital, de consommation et de balance des paiements joue également un rôle important.

Des dispositions légales restreignent expressément le champ de l'investissement, le soumettent à des conditions d'agrégation rigides ou diminuent la liberté d'action de l'entreprise.

Citons par exemple⁴ : «L'exigence d'une participation financière des investisseurs locaux, l'obligation d'employer du personnel autochtone dans des proportions prescrites, les conditions restrictives imposées aux non-nationaux sur le plan professionnel, une fiscalité discriminatoire ou une taxation spéciale à l'encontre de l'investissement étranger, l'octroi limité de licences d'importation, le contrôle des prix, l'obligation de réinvestir les profits sur place ou de confier la distribution à une agence officielle; l'ensemble des

1 La tendance régnant aujourd'hui est de n'opérer d'investissement que dans le cadre des marchés du produit de fabrication, et là où l'on prévoit la disponibilité d'une main-d'œuvre suffisante sur un temps assez long. Cette politique nouvelle conduit à une réduction des investissements d'expansion et pose de nouveaux problèmes.

2 Problems and Processes of Industrialisation in Underdeveloped Countries, United Nations, New York 1955, page 87.

3 Robinson, H. J.: The Motivation and Flow of Private Foreign Investment, International Development Center, Stanford Research Institute, Menlo Park 1961, page 51.

4 Robinson, H. J.: International Private Investment: A Guide to Prospectus Preparation, Int. Industrial Development Center, Stanford Research Institute, Menlo Park 1960, page 18.

formalités administratives à remplir et des procédures d'autorisations à respecter; l'empêchement d'établir certains types d'industries, le monopole de certains secteurs aux entreprises nationales ou leur traitement préférentiel.»

Les caractères socio-culturels du pays d'établissement jouent également un grand rôle, mais ne sont pas un facteur mathématique.

En ce qui concerne les pays en voie de développement, s'ajoute le fait qu'ils ont:

- une structure industrielle moins complexe,
- une diversification moindre des productions,
- un manque d'organisation du marché de l'argent et des capitaux et des systèmes de distribution,
- un défaut d'information,
- une invariabilité des prix et des approvisionnements jointe à une immobilité des facteurs travail et capital.

Si l'on ajoute encore les facteurs monétaire et financier, on comprend aisément que ces différents points augmentent l'insécurité et l'incertitude de l'investissement en ces pays.

L'inflation chronique ou persistante dans beaucoup de pays sous-développés, le déficit de leur balance des paiements et l'instabilité monétaire conduisent rapidement au contrôle des changes et à l'inconvertibilité. On sous-estime surtout le danger de prestations massives de capital lors d'investissements en pays sous-développés¹, car tous les projets de développement représentent le résultat d'une sélection soignée, d'une certaine estimation du profit futur, du développement envisagé et des possibilités de rendement.

Les investissements directs privés dans les pays en voie de développement sont particulièrement chargés de risques. Ne serait-ce qu'au point de vue économique, par suite de l'instabilité et de la précarité des conditions économiques et financières, comme nous l'avons déjà mentionné.

Il appartient à l'investisseur, et à lui seul, de subir et de supporter les risques économiques et commerciaux. C'est à lui aussi que reviennent, en cas de succès, les fruits de son audace et de son travail. Mais les investissements dans ces pays présentent également des risques politiques, qui n'ont en soi rien à voir avec la moralité et l'honorabilité du débiteur, avec le développement du marché, la justesse ou la non-justesse des décisions économiques. Ce sont ces risques politiques qui influencent et compromettent de façon décisive la marche des investissements dans les pays en question. Et ce, par la détérioration de la monnaie, les difficultés de transfert, les moratoires provoqués par les expropriations, les confiscations et les nationalisations,

1 D'après Rohner, op. cit., page 187, on estime qu'environ 20% des investissements suisses à l'étranger sont opérés dans des pays en voie de développement.

par une législation et une pratique administrative xénophobes, enfin par la guerre ou la révolution. Ils compromettent le flux des investissements, en lui donnant une direction ou une autre, mais risquent aussi de l'arrêter complètement.

L'enthousiasme manifesté en faveur de l'aide aux pays en voie de développement a été soumis à rude épreuve; on a vu, par exemple, en 1967, dans le conflit au Proche-Orient, comme il est difficile d'associer le comportement des différents pays favorisés par l'aide économique à l'image idéalisée que s'en font ses chauds partisans.

Des accords bilatéraux ou multilatéraux protégeant les investissements peuvent présenter une garantie pour la poursuite de l'aide généreuse envers ces pays¹.

Si l'on cherche par exemple les raisons qui incitent certaines sociétés étrangères financières ou à portefeuille à prendre domicile en Suisse, on trouve les facteurs suivants:

- la possibilité en Suisse d'un refinancement intéressant,
- un régime politique stable,
- une monnaie saine et convertible,
- la sécurité juridique,
- la présence d'une banque et de compagnies fiduciaires et d'assurances aux activités internationales,
- la possibilité de prendre des décisions sur des considérations purement économiques, sans devoir passer par une réglementation des changes.

On voit dès l'abord que l'entrepreneur étranger a beaucoup plus d'avantages en investissant en Suisse que l'entrepreneur suisse n'en a à l'étranger.

Un appareil bancaire bien rodé fait partie des considérations de base pour qu'un pays jouisse d'une prospérité économique². Si dans un pays l'entrepreneur trouve suffisamment de stimulants à des investissements rentables, les banques ne manquent pas de faire le pas suivant. Ainsi se fondent les établissements et les représentations. Tel est le tableau que présente la Suisse:

Investissements directs de l'étranger en Suisse³ 1965

1965	2000 millions de francs
Banques étrangères en Suisse	16

et inversement:

- 1 Voir à propos de ces problèmes: Oppikofer, U.: Der Schutz der schweizerischen Auslandsinvestitionen, Zürich 1959, thèse.
- 2 Schaefer, A.: Die Bedeutung des Auslandsgeschäftes der Schweizer Banken, publication de l'Union de Banques Suisses, Zurich 1967.
- 3 Source: Bilan du patrimoine suisse à l'étranger à fin 1960 et fin 1965.

Investissements directs suisses, à l'exclusion des assurances, à l'étranger¹

15 700 millions de francs

Les banques suisses possèdent à l'étranger le nombre de filiales suivant²:

Angleterre	6
USA	4
Uruguay	1

ainsi que des offices de représentation dans les villes les plus importantes du monde³.

Les banques suisses ont actuellement investi à l'étranger une moyenne de 18 milliards de francs⁴, dont 15 milliards environ en placements sur le marché monétaire.

Si l'on prend pour rendement moyen 4,5 %, on obtient un volume des intérêts actifs annuels de ces sommes de 8 à 10 millions de francs.

2122 Stimulants à l'investissement

Le pays hôte accroîtra la sécurité de l'investissement en veillant en premier lieu à clarifier et à compléter les règles de droit applicables aux sociétés et aux actes commerciaux. Il peut aussi fournir des assurances à l'investisseur potentiel en s'engageant à ne pas nationaliser les entreprises étrangères établies sur son territoire, ou à les indemniser en cas d'expropriation, en promulguant un «code» des investissements qui garantisse non seulement les biens et les personnes, mais aussi des conditions essentielles d'accueil et de traitement, ou en signant une concession d'établissement avec le pays exportateur. En dehors des garanties nationales, toujours précaires, et même des accords bilatéraux, forcément limités, une charte multilatérale, définissant leur statut et régissant les droits et obligations des parties intéressées, donnerait une protection plus efficace aux investissements internationaux.

Un Etat peu développé, ayant besoin d'investissements étrangers, peut offrir des avantages aux entrepreneurs, tels que, par exemple:

- avantages fiscaux, comme la réduction ou l'exemption des droits de douane sur le matériel et les produits nécessaires à l'opération d'investissement,
- la suppression, la diminution des taxes sur la production ou les ventes,
- l'exonération partielle ou totale des impôts sur le revenu des cadres ou des techniciens,

1 Source: Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1963, tableau 65, 67.

2 Source: Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1965.

3 Comme à Londres, New York, Buenos Aires, Tokyo, Johannesburg, Beyrouth, Lima, Mexico, Hongkong, etc.

4 Schaefer, A.: Die Bedeutung des Auslandsgeschäftes der Schweizer Banken, op. cit., page 9.

- des facilités d'amortissement accéléré,
- l'octroi de concessions ou de droits exclusifs pour un temps limité.

C'est ainsi que l'Etat souhaitant des investissements peut garantir la libre circulation des capitaux et des revenus et en autoriser le transfert. L'Etat fonde souvent un office spécialisé dont la tâche est d'aider les industriels nationaux à trouver des partenaires étrangers prêts à s'associer avec eux, mais qui est aussi chargé d'informer les firmes étrangères sur les possibilités d'investissement, de les guider dans la préparation et l'évaluation de leurs projets, de faciliter leur acceptation et leur mise au point.

L'ensemble des conditions générales qui entourent l'investissement direct dans le pays d'accueil façonne un «climat» auquel l'entreprise individuelle peut réagir dans sa politique d'investissement :

- soit en s'abstenant de toute entrée,
- soit en essayant d'influencer l'environnement local,
- soit en l'acceptant comme un fait et en s'efforçant de s'y adapter.

Le climat d'investissement peut se détériorer, le gouvernement peut à tout moment remettre en question le statut de l'investissement direct, en abrogeant ou en compensant des concessions faites, en renégociant des accords ou en alourdissant des obligations déjà contractées.

213 Stratégie de l'investissement direct

«Etayée par des motifs positifs et encouragée par un ,climat' propice, la décision d'investir à l'étranger résulte en dernière analyse d'un choix entre plusieurs possibilités conduisant l'entreprise à pénétrer sur un marché extérieur. La solution de l'investissement direct doit donc apparaître préférable à celle de l'exportation de produits, du transfert de techniques ou du contrat de licence. Si elle est finalement retenue, il reste encore le choix de la forme d'intervention – investissement commercial ou industriel –, du mode d'opération – investissement indépendant ou mixte –, de la date de l'entrée et de la dimension initiale du projet¹.»

Nous avons pu établir que bien long est le chemin conduisant à un investissement d'une entreprise suisse. On commence presque toujours par fonder une agence qui, en cas de bonne marche de l'affaire, se développe par la suite en une filiale produisant elle-même.

D'une part, l'investissement se justifie si les coûts d'exploitation sont plus bas à l'étranger qu'en Suisse, que les barrières douanières ou les frais de transport entravent l'exportation, et que la dimension du marché étranger justifie le montant de l'investissement et le volume de production prévus.

1 De Bruyne, P.: Op. cit., page 256.

D'autre part, nous avons dû également constater que l'investissement à l'étranger est une nécessité¹.

Autrefois, la Suisse était avisée des dangers de déplacement des centres de production. Keller écrit à ce sujet² que: «... cet exode des lieux de production se traduit pour l'économie suisse par une perte en possibilités de travail, surtout, comme c'est maintes fois le cas, quand des travaux, autrefois accomplis en Suisse, sont repris à l'étranger et réalisés par de la main-d'œuvre étrangère.»

Il ne faut cependant pas oublier qu'un tel exode est la conséquence d'un changement structurel de l'économie mondiale.

La Suisse est aussi le cadre d'une immigration industrielle. Des entreprises étrangères d'importance (G.M., Philips, Osram, AEG, Standard Telephone, Westinghouse, Siemens, etc.) sont représentées en Suisse soit directement par des filiales, soit par des contrats de licence et de patente.

Selon de Bruyne³, l'investissement commercial est un prolongement de l'exploitation lorsqu'il consiste en la création à l'étranger d'une unité de distribution ou d'un réseau de vente dépendant de l'entreprise et que le but de ce type d'investissement est d'organiser sur place le stockage, la distribution et la promotion du produit exporté. On choisit ce genre d'investissement si le marché étranger favorise les importations, ou dans le cas où la demande locale, quoique importante, n'absorberait pas entièrement une nouvelle fabrication. Sous une autre forme, l'investissement industriel comprend l'assemblage de pièces importées, ou une production totale ou partielle alimentant le marché d'un pays étranger. Cet investissement industriel ne sert pas seulement à fournir un nouveau débouché, mais également à former une base d'exportation en tiers pays⁴.

On constate régulièrement que lorsqu'un Etat charge de façon excessive les importations, seuls les entrepreneurs jouissant déjà d'emplacements de production sur place ne sont pas désavantagés. C'est pourquoi il est de la plus haute importance que l'entrepreneur étudie à fond les problèmes de débouchés et y trouve à temps des solutions rentables. C'est ainsi que Geigy⁵, par exemple, prend ses dispositions vis-à-vis des organisations de vente travaillant sous son nom, ainsi que des sociétés dont la coopération ou les rapports avec la firme elle-même peuvent être organisés de façon différente selon les cas. Ce sont des firmes dont les produits portent la marque Geigy,

1 Geigy aujourd'hui, Bâle 1958, page 124.

2 Keller, P.: Die Auswanderung schweizerischer Industrien, St.Gallen 1930, pages 14/15.

3 De Bruyne, P.: Op. cit., page 258.

4 C'est ainsi que, par exemple, Nestlé fournit en lait en poudre la Hollande, l'Espagne, la Jamaïque et Trinidad. Source: Nestlé Alimentana AG, rapport d'entreprise pour 1965, page 12.

5 Voir: Geigy aujourd'hui, Bâle 1958, page 124.

ou qui travaillent sans appui technique de la maison mère. On trouve également des produits fabriqués sous licence Geigy, mais dont l'emballage et la finition sont personnels, que l'on vend sous une marque propre. D'autres firmes encore sont de pures organisations de distribution, quasi indépendantes comme l'Agricultural Division de la Geigy Chemical Corporation, Ardseley (N.Y.). Selon les circonstances, l'une ou l'autre forme de coopération est choisie, avec les différentes combinaisons que présentent les possibilités commerciales, juridiques et techniques.

L'entreprise peut aussi se décider à ne donner que des licences. En acquérant une telle licence, le producteur étranger se trouve aidé par l'expérience suisse. Il est mis à sa disposition, contre rémunération et en accord avec le contrat établi, des machines, de la main-d'œuvre, des spécialistes, un secteur de recherches, un département de contrôle de la qualité. Les recettes suisses provenant de telles licences sont estimées aujourd'hui à environ 600 millions de francs par an¹. Les entrées ainsi obtenues sont naturellement contrebalancées par les dépenses dues aux licences prises à l'étranger et s'élevant à 140 millions de francs, ce qui donne dans la balance des paiements un solde actif de 500 millions de francs.

Dans l'investissement industriel, le côté technique a son importance. C'est pourquoi toute fabrique doit avoir une certaine capacité minimale pour être rentable. Dès le commencement l'entrepreneur doit rechercher la grandeur optimale de son entreprise² pour les investissements qu'il prévoit à l'étranger.

Il faut également considérer le rôle joué par la structure de la production nationale, son niveau, etc. et se poser la question importante de savoir si le personnel peut être recruté et formé sur place. Il s'agit de ne rien laisser au hasard, mais de planifier globalement les investissements à l'étranger. L'entrepreneur doit être capable de planifier, de contrôler, de diriger les investissements pendant des années.

22 Etude des projets d'investissement industriel

Il y a loin de l'idée première d'un investissement à sa planification, puis à sa réalisation.

- 1 N'oublions pas à ce propos que plus de 6000 sociétés à portefeuille ont leur siège en Suisse, sociétés exploitant non seulement des licences et droits de patentes suisses, mais également de tiers pays.
- 2 Les facteurs d'estimation les plus importants pour le choix de la grandeur de l'entreprise sont les suivants:
 - la configuration technique envisagée,
 - le volume du chiffre d'affaires,
 - les possibilités de financement,
 - les possibilités en matériel et énergie,
 - les possibilités du marché du travail,
 - les risques à prévoir.

Lorsqu'on pense aux difficultés que peut occasionner une construction neuve, on comprend aisément qu'une fabrique à l'étranger, compte non tenu du risque financier qu'elle comporte, puisse exiger entre autres choses une grande dose de patience.

La recherche de projets semblables se fonde d'ailleurs sur l'étude des ressources propres au pays étranger¹; la qualité et le prix de certaines matières premières ou d'autres facteurs intervenant dans la production indiquent les avantages qu'il y aurait à exploiter ou à fabriquer sur place, en vue de la vente locale ou de l'exportation.

221 Sélection des projets

2211 Choix de la localisation

Au point de vue de l'entreprise internationale investissant à l'étranger, la localisation de ses unités de production et de vente s'inscrit en premier lieu. Le cadre de ses opérations géographiques doit répondre aux objectifs d'une politique d'investissement à l'échelle mondiale et obéir à un « plan logistique » visant à desservir le plus efficacement les divers marchés auxquels l'entreprise veut s'adresser²: En choisissant son emplacement, l'entreprise a la possibilité de s'insérer dans un ensemble économique sur un espace optimal. Un certain nombre de facteurs rationnels et irrationnels servent d'orientation. Les facteurs rationnels d'emplacement tendent généralement vers un but de profit.

La disparition des entraves au commerce allant de pair avec une participation au marché plus libre a nécessairement des répercussions sur la localisation de l'entreprise. L'intégration transforme les rapports économiques. Cela crée de nouvelles voies de transport, de nouveaux centres de distribution et de nouveaux emplacements, ce que les frontières nationales avaient empêché. C'est ainsi qu'aujourd'hui l'épuisement des réserves de main-d'œuvre et le renchérissement constant des services conduisent à des déplacements des centres de production qui suivent l'élargissement graduel du marché, permettant à d'anciens lieux périphériques de se développer en centres intéressants.

Le siège d'une entreprise doit offrir à long terme les meilleures voies d'accès aux divers centres de production et de vente avec les différences structurelles que l'on trouve naturellement sur chaque marché de gros. Il ne faut donc pas négliger de considérer quelles sont les régions présentant avec le temps des désavantages, car même l'Etat est contraint de pourvoir à un développement harmonieux de l'ensemble des pays.

1 Tinbergen, J.: *The Design of Development*, The Economic Development Institute, International Bank for Reconstruction and Development, John Hopkin Press, Baltimore 1958, page 46.

2 Les autoroutes, aéroports et pipelines fournissent aujourd'hui des avantages, raccourcissant et rendant moins chers les transports vers les marchés.

L'entrepreneur doit donc en premier lieu calculer tous les facteurs d'emplacement actuels et futurs, tels que potentiel de main-d'œuvre, avantages fiscaux, prescriptions juridiques concernant la formation de sociétés, pour se décider seulement alors sur le lieu à choisir. C'est ainsi que s'érigent dans certaines régions des agglomérations présentant des avantages particuliers quant à la production et aux communications.

2212 Choix des procédés de fabrication

L'entrepreneur n'a que peu de choix.

Il s'agit pour la plupart du temps de fabriquer un produit dans un pays où la qualité égale celle que l'on trouve en Suisse. Le mode de travail dépend de la nature du produit.

Cependant, lorsque le choix est possible, l'entrepreneur prend sa décision en fonction de

- l'efficacité des opérations et de
- la flexibilité de l'appareil de production.

2213 Choix de la dimension

Pour déterminer la capacité de production initiale, les trois principaux éléments décisifs sont les suivants:

- le marché actuel et potentiel sur place,
- la concurrence à l'importation,
- les coûts inhérents à la production et à la distribution du produit.

Afin de rendre la firme concurrentielle, il faut la faire travailler selon les méthodes les plus modernes et ne pas l'étouffer par des procédés surannés.

La condition essentielle pour une expansion à l'étranger se trouve donc être une dimension bien déterminée de la maison mère, non seulement en ce qui concerne ses moyens financiers, mais aussi sa technique. Il nous apparaît évident que la fondation d'une entreprise suisse techniquement arriérée ne peut soutenir la concurrence à l'étranger. Seul le souci d'une technique avancée donne à l'entreprise, tant sur les marchés que sur les coûts, des avantages sur ses concurrents. Les moyens de production modernes permettent une certaine dimension de l'entreprise.

La taille de l'entreprise d'une société nouvellement fondée à l'étranger est souvent déterminée par les ressources financières à disposition, puisque la somme maximale allouée à un investissement à l'étranger est considérée dans les entreprises suisses comme grandeur fixe¹.

1 C'est ainsi que, par exemple, le gouvernement américain fit appel à tous ses entrepreneurs afin que ceux-ci multiplient leurs investissements à l'étranger avec des moyens puisés sur place et, de la sorte, protègent la balance des paiements.

Lorsqu'on connaît les bases techniques et économiques du nouvel établissement, il faut alors calculer les besoins monétaires et vérifier les possibilités de couverture. Une forte influence quant à la dimension de l'entreprise peut également être exercée par la disponibilité plus ou moins grande de personnel, des limites étant imposées par le montant des salaires, la construction des édifices et les déménagements, ainsi que par le coût de la formation professionnelle¹.

Lié au choix de la dimension de l'entreprise, réside également le risque d'une trop grande rigidité des installations techniques de la production, qui, de ce fait, ne pourront faire face à la rapidité du développement technique, aux mutations de la demande et au durcissement de la concurrence.

On peut diminuer légèrement la portée de ce risque par une production plus différenciée. L'art de trouver la parfaite dimension de l'entreprise est d'agir par étapes au début, puis, lorsqu'un résultat satisfaisant est obtenu, de se développer et de s'agrandir, pour jouir finalement d'un investissement à l'étranger rentable. C'est seulement lorsqu'on est assuré d'une bonne vente que l'on doit élargir la production, afin de ne pas devoir stocker celle-ci. On doit donc dès le début établir soigneusement le développement avec toutes les possibilités qu'il comporte.

222 Evaluation des projets

2221 Critères de réalisation

Lorsque des investissements sont prévus, leur réalisation doit être possible sans risque de grosses surprises. La prévision doit être faite de telle sorte que le financement, les terrains, la construction, les matières premières, ainsi que les équipements industriels, les procédés de fabrication, l'énergie, l'eau, les transports et autres questions concernant les employés et ouvriers ne risquent en aucun cas de prendre la direction au dépourvu.

2222 Critères de rentabilité

La rentabilité d'un investissement² est la base de l'état futur d'une entreprise et de son succès. A la longue, l'entreprise désire ne pas avoir à toujours fournir du capital au nouvel investissement.

Car seules les grandes maisons possèdent des finances assez fortes pour subventionner des investissements et des déplacements de l'entreprise ne leur

1 On peut lire par exemple, à la page 78 du rapport annuel 1966 des coopératives Migros de Zurich, concernant la Migros Türk : « L'obtention de personnel qualifié et dévoué, particulièrement pour les services de vente par camions, demeura le principal souci. La croissance de l'entreprise élargit le cercle des tâches de la production, que seuls des employés à la fois jeunes et qualifiés peuvent entreprendre, et pour lesquels le recrutement s'avère difficile. A la fin de 1966 l'effectif du personnel était de 442 personnes. »

2 Voir paragraphe 121.

rapportant de profit ni dans le présent, ni dans le proche avenir, peut-être même jamais – surtout quand ceux-ci ne sont pas en rapport direct avec la société. Mais en suivant les grandes lignes du développement technique, sans être constamment dérangées par les changements ininterrompus des chances du marché, elles s'assurent la totalité et le maintien du capital investi.

La rentabilité n'est naturellement pas le seul facteur entrant en ligne de compte dans la décision d'investir à l'étranger, les questions de l'expansion, de la réputation de l'entreprise, de la sécurité, de la concentration et de la diversification jouent également un rôle.

223 Recherche des effets du projet sur l'économie

En plus de sa confrontation avec les critères de réalisation technique et de rentabilité financière, l'étude des projets d'investissement doit englober les conséquences immédiates et à terme que leur exécution entraîne pour les pays étrangers. Ces conséquences, de nature économique, sociale et politique, touchent directement l'intérêt national du pays d'accueil et deviennent, tôt ou tard, les critères décisifs de la « valeur sociale » des investissements.

Les problèmes posés par un investissement sont donc toujours valables pour l'entreprise, pour la Suisse et pour le pays étranger. S'il s'agit d'un pays en voie de développement, entrent en jeu des changements de structure économique provoqués par des frictions entre les populations.

2231 Apport du projet au revenu international

Un investissement à l'étranger procure au pays hôte un gain substantiel. Il stimule la création ou le développement d'entreprises domestiques en réduisant les coûts ou en accroissant la demande dans d'autres branches; il augmente l'efficacité et les recettes des firmes qui utilisent ses produits fabriqués grâce à l'investissement – s'ils sont offerts moins cher – ou de celles qui lui fournissent leur production et leurs services; il permet l'emploi de ressources ou de capacités insuffisamment utilisées, il fait éventuellement profiter d'autres firmes des améliorations d'infrastructure dont il est la cause.

Non seulement les investissements directs apportent du capital et des équipements, mais aussi des procédés de fabrication, de nouvelles méthodes de gestion, agissant sur l'ensemble de l'économie. Les Américains exercent de la sorte sur les pays étrangers où ils investissent une influence aussi bien positive que négative.

«The American way of life» influence sans cesse davantage les populations, le coca-cola en sert de symbole, il est fabriqué sous licence dans les pays les plus variés et bu par les races les plus diverses.

Mais il n'y a pas que des avantages, les inconvénients risquent de prévaloir dans certains cas spéciaux. Citons par exemple les troubles du marché du

travail que peuvent occasionner des salaires trop hauts, payés sans connaissance des usances en vigueur sur place.

2232 Indices partiels de la valeur du projet

Les critères ou indices partiels les plus significatifs dans le cas de l'investissement direct rentrent sous trois grandes catégories :

- ses conséquences sur l'utilisation des ressources locales,
- son impact sur la croissance économique à long terme,
- son incidence sur la balance des paiements.

22321 Conséquences sur l'emploi des ressources locales

Lors d'un investissement direct dans un pays en voie de développement se pose toujours la question de savoir si l'on doit utiliser les ressources locales, notamment la main-d'œuvre non qualifiée – toujours abondante – et les capitaux – en revanche généralement très maigres. Il faut alors tenir compte d'un emploi relatif et de la combinaison de ces deux facteurs.

Les gouvernements des pays en voie de développement sont toujours en quête d'investissements permettant un emploi de main-d'œuvre maximum par rapport au capital ou à la production.

22322 Impact sur la croissance et le progrès

Dans la réalité, l'efficacité d'un investissement sur le plan international ne dépend pas seulement des conséquences qu'il apporte sur l'emploi des ressources disponibles, mais aussi de son incidence sur l'ensemble de l'économie et de son implication sur le plan de développement.

La pénurie de capital n'est donc pas le problème clé, mais bien que ce capital, ou celui dont on dispose, soit destiné à l'emploi le plus productif et le plus conforme aux impératifs globaux réclamés par le développement. Sur ce plan, on constate sans cesse que si les pays en voie de développement portent un fardeau de dettes si lourd¹, c'est en partie parce que dans bien des cas leurs moyens financiers ont été mis au service de projets ayant apporté des résultats insuffisants sinon nuls, ces projets n'ayant pas pu contribuer au remboursement des dettes, puisqu'ils satisfaisaient davantage à des objectifs de prestige qu'au développement d'une économie saine. On s'attend à ce

1 Si le montant brut des crédits accordés aux pays en voie de développement se maintenait au niveau actuel, sans changement des conditions en vigueur, les nouvelles avances ne suffiraient plus en 1975 à permettre le remboursement avec les intérêts des dettes contractées. D'après les estimations de la banque mondiale, les dettes publiques vis-à-vis de l'étranger de 97 pays en voie de développement sont passées de 10 milliards de dollars en 1955 à 33 milliards en 1964. La somme totale des engagements vis-à-vis de l'extérieur atteignait en 1965 36,4 milliards de dollars, soit 10 % de plus que l'année précédente. Source: «NZZ», 9 août 1967, I.: Erfolge und Enttäuschungen der Entwicklungshilfe.

que, par une coopération toujours plus étroite entre les différents pays en voie de développement et les grandes organisations leur venant en aide (banque mondiale, IDA, banques de développement régionales) lors de la réalisation des programmes de développement des priorités réalistes soient établies quant à l'emploi des finances étrangères.

Il est donc bien compréhensible que les investissements soient protégés et promus par l'Etat¹ – qui prend part au processus de croissance à long terme de l'économie – s'ils correspondent aux points de vue et aux priorités inspirant la programmation générale du développement.

L'intérêt qu'offre un projet pour l'économie locale tient certes à ce qu'il produit, mais plus encore à «ce qu'il promet»².

L'aide aux pays en voie de développement a été instituée par souci de diminuer les différences existant entre les pays riches et les pays pauvres, avec les tensions causées par celles-ci.

Même si la base de ces raisonnements est toujours valable aujourd'hui, on constate néanmoins une certaine lassitude chez les pays rétributeurs. On espérait donc que les pays en voie de développement seraient bientôt à même de subvenir à leurs propres besoins grâce à une économie saine. Mais ce progrès ne se réalise que fort lentement et l'aide menace de devoir être poursuivie longtemps encore et de s'institutionnaliser. Ainsi une exigence des pays en voie de développement tend à ce qu'il soit possible dans le futur de maintenir plus ou moins stable le produit de leurs exportations³. Il ne s'agit pas pour cela de stabiliser brusquement les prix des matières premières et produits agricoles. Une commission d'experts de l'ONU a examiné la proposition selon laquelle il devrait être possible d'éviter une diminution de l'entrée des devises dans les pays «d'économie pauvre». Pratiquement, on voudrait par cette exigence pouvoir soutenir les nations pauvres sans que les nations riches posent de conditions, car le montant des exportations d'un Etat dépend, sans conteste, d'innombrables facteurs déterminants, tels le progrès technique, des coûts excessifs, etc., facteurs ne restant pas constants mais soumis à bien des fluctuations. Il faut ajouter le fait que les pays recevant une forte participation de l'aide au développement ont, entre autres difficultés économiques, celle d'équilibrer la balance des paiements, ainsi que de maintenir leurs fonds en réserve. Les conditions politiques elles-mêmes sévissant dans certains pays en voie de développement ne sont guère faites pour

1 Nous pensons aux efforts entrepris dans la région de la Ruhr ou en Irlande, visant à favoriser de plus en plus les investissements d'entreprises étrangères.

2 Abraham-Frois, G.: *Essai sur les Problèmes d'Investissement en Pays Sous-développés*, Paris 1962, page 149.

Kindleberger, C. P.: *Foreign Trade and the National Economy*, Yale University Press, New Haven 1962, page 101, cité selon de Bruyne, P.: *Op. cit.*, page 322.

3 Voir: Internationale «Armenunterstützung»? dans: «St.Galler Tagblatt», 20 juil. 1967.

intensifier l'aide économique. Il suffit de penser aux revirements de politique intérieure, aux luttes intestines, aux tensions vis-à-vis de l'étranger, aboutissant sans cesse à de nouveaux conflits armés, comme par exemple entre l'Inde et le Pakistan, au Proche-Orient et en Afrique centrale. Le Conseil fédéral suisse¹ a établi que les rapports économiques entre la Suisse et les pays en voie de développement se sont déroulés de façon satisfaisante jusqu'ici, surtout grâce à la politique de neutralité poursuivie par notre pays et grâce à son passé non entaché de colonialisme. Pour ces considérations et pour des raisons de solidarité, il apparaît souhaitable au Conseil fédéral de poursuivre et si possible d'élargir la contribution de notre pays aux travaux des institutions internationales où sont élaborées, étape par étape, les grandes lignes de la politique de développement. De même, il est prévu l'entrée prochaine de la Suisse au sein du Comité pour l'aide aux pays sous-développés (OECD), afin d'analyser les problèmes fondamentaux de l'aide économique et financière. Le développement ultérieur de la coopération helvétique avec les pays sous-développés n'est pas seulement important parce qu'il s'agit de fortes sources d'approvisionnement, mais aussi d'exportations au potentiel d'accroissement considérable. Un tel comportement correspond au caractère de nos relations mondiales et explique la raison pour laquelle, dans l'intégration européenne, la Suisse désire protéger son autonomie économique et commerciale vis-à-vis de tiers pays.

22323 Incidence du projet sur la balance des paiements

«En raison de son influence sur les mouvements internationaux de biens et de capitaux, l'investissement direct affecte les finances extérieures du pays étranger où il a lieu. Sa mise en œuvre et son fonctionnement ont des conséquences favorables ou défavorables sur l'état de sa balance des paiements. Or, les pays moins développés souffrent de pénuries chroniques de devises, et l'équilibre des paiements extérieurs y conditionne pour une bonne part la régularité même de leur développement, surtout s'ils conservent une structure d'économie ouverte².»

Les investissements peuvent agir de la façon suivante sur la balance des paiements :

1. permettant une augmentation de l'exportation, ils provoquent une rentrée ;
2. grâce à eux les importations diminuent ou deviennent nulles, ce qui abaisse les dépenses à l'étranger ;
3. ils produisent une augmentation de l'offre sur le marché intérieur, sans pour cela influencer les importations.

1 Rapport du Conseil fédéral concernant l'octroi d'un prêt de 52 millions de francs au Fonds International de Développement (IDA).

2 De Bruyne, P. : Op. cit., page 324.

3 Programme d'action à l'étranger

31 Situation de l'industrie suisse

Plus un pays est petit, et par conséquent plus son marché est petit, moins il exporte; plus forte est la population d'un pays et moins ce pays possède de matières premières, plus d'importance prend le marché mondial; si un tel pays prospère cependant, il le doit au commerce international. C'est le cas de la Suisse. Avec ses 41 300 km², la Suisse est au nombre des pays européens les plus petits. La densité de sa population, avec 145 habitants au km², est l'une des plus élevées du monde¹. Bien que la Suisse ne possède pas de ville atteignant le million d'habitants², cette densité élevée est facile à comprendre du fait de l'étendue des régions montagneuses.

Tableau 1: Population de la Suisse depuis 1850

Année	Population
1850	2 392 740
1900	3 315 443
1910	3 753 293
1920	3 880 320
1930	4 066 440
1940	4 265 703
1950	4 714 992
1960	5 429 061

Pour bien des jeunes Suisses, la question de trouver du travail s'est très tôt révélée problématique. Les possibilités étaient et restent réduites; c'est pourquoi un si grand nombre d'entre eux préfèrent partir dans l'inconnu plutôt que risquer le chômage. De nos jours, les Suisses émigrent par goût de l'évasion, autant que pour approfondir leurs connaissances; commerçants, techniciens, ingénieurs, ils représentent l'industrie suisse à l'étranger.

1 Source: Union de Banques suisses.

2 Les cinq plus importantes agglomérations suisses étaient en 1960:

Zurich	611 000 habitants
Bâle	320 000 habitants
Genève	251 000 habitants
Berne	230 000 habitants
Lausanne	177 000 habitants

Tableau 2: Mouvements d'émigration depuis 1941

Années	Emigrants	Emigrés rentrés	Excédent de migration
1941	1 685	2 326	— 641
1945	2 181	2 871	— 690
1950	8 123	4 992	+3 131
1955	7 709	5 788	+1 921
1960	8 552	6 532	+2 020
1965	10 222	7 734	+2 488

Source: Annuaire statistique de la Suisse 1967.

La Suisse offre également aux étrangers des places intéressantes et bien payées.

Tableau 3: Main-d'œuvre étrangère classée par métiers

Année	Total	Bâtiment	Métal- lurgie	Textile et confection	Hôtellerie	Agri- culture
1960	435 476	24,6	15,3	11,6	14,3	6,4
1961	548 312	25,9	17,7	11,4	12,2	4,5
1962	644 706	25,2	18,8	11,4	11,0	3,5
1963	690 013	25,4	19,4	11,3	10,5	2,8
1964	720 901	25,8	19,2	11,3	10,5	2,5
1965	676 328	24,9	19,6	11,1	11,0	2,5
1966	648 548	24,8	19,1	11,3	11,4	2,4

Source: Union de Banques Suisses: Schweizerisches Wirtschaftsjahr 1963, 1964, 1966, 1967.

La Confédération helvétique ne possédant pas de ressources naturelles importantes est dépendante des importations.

Tableau 4: Développement des importations en Suisse d'après les principaux groupes de marchandises (en millions de francs)

Années	Matières premières, demi- produits	Energie	Biens d'équipe- ment	Biens de consom- mation	Total
1960	4 826,3	772,6	1 395,9	2 653,3	9 648,1
1961	5 705,3	766,5	1 913,4	3 259,2	11 644,4
1962	5 978,2	832,8	2 452,5	3 722,0	12 985,5
1963	6 164,6	1 110,6	2 513,5	4 200,7	13 989,4
1964	6 937,5	953,2	2 727,4	4 922,7	15 540,8
1965	7 286,5	949,1	2 640,6	5 053,1	15 929,3
1966	7 750,3	973,5	2 910,6	5 370,1	17 004,5
1967	7 959	1 053	2 932	5 842	17 786

Source: Annuaire statistique de la Suisse 1967.

L'industrie suisse, partie du niveau le plus bas, s'est élevée à celui des plus grandes firmes internationales et ne craint pas d'entrer en compétition avec les grands concurrents du marché mondial. «Made in Switzerland» est resté jusqu'à aujourd'hui un symbole de qualité, qualité servant de point d'appui à notre richesse et au respect que nous porte le monde. Les différentes entreprises suisses s'étant rapidement développées, elles ne tardèrent pas à trouver le marché national trop petit et s'établirent à l'étranger.

On peut dire que jusqu'au XIXe siècle, l'énergie productrice a été mue par la seule activité physique de l'homme et des animaux.

Le travail manuel à notre époque a fait de plus en plus place au savoir et aux idées, laissant la partie physique à la machine. Grâce à la technique, à la mécanisation avancée, à l'automation, à l'électronique, il nous est possible de laisser à la machine tout travail dont le processus se répète toujours. Le problème repose alors sur la programmation de la machine.

Ce développement conduit à une diminution de la main-d'œuvre non qualifiée, notre économie ayant de plus en plus besoin de spécialistes. C'est donc un problème de structure qui se pose à nous et qui nous occupera pendant bien des années encore. Il faut dire, quant à l'avenir économique, que la Suisse, tant sur le plan intellectuel que sur celui de la recherche et du développement, devance tous les autres pays et se trouve à la pointe du progrès.

«Chaque époque a bien entendu ses problèmes économiques propres, plus ou moins aigus, et l'on conçoit aisément que la théorie économique aussi bien que la politique économique aient coutume de porter une attention particulière au problème spécifique du temps¹.»

En ce qui concerne l'industrie suisse, les problèmes actuels qu'elle rencontre sont les suivants:

- marché du travail;
- progrès technique;
- financement;
- commerce extérieur.

a) *Marché du travail*

Le développement démographique se signale dans le monde entier par un taux élevé. Actuellement, par exemple, l'accroissement des naissances en Suisse est de 50 % supérieur à la moyenne des années 1919-1939². Désor-

1 Kneschaurek, F.: Wachstumsprobleme der schweizerischen Volkswirtschaft, Zürich 1962, page 18.

2 Excédent des naissances:

1888-1900	22 761	1900-1910	28 697	1910-1920	20 643
1920-1930	24 232	1930-1940	18 064	1940-1950	36 792
1950-1960	34 480				

Source: Annuaire statistique de la Suisse.

mais, le nombre de jeunes gens en âge de se marier va augmenter et par conséquent également le nombre de naissances. Il n'est plus nécessaire de calculer quel est le volume probable de la population adulte pour les prochaines vingt années, puisque tous ceux devant alors atteindre l'âge de se marier ou de travailler productivement sont déjà nés et que ceux devant être mis à la retraite sont déjà connus. Drucker a ainsi pu affirmer¹ qu'il y aura plus de monde, et par suite plus de main-d'œuvre, mais pas plus de personnes capables de remplir les emplois requis. Le manque de main-d'œuvre se trouvera donc être la caractéristique constante des prochaines décennies.

Mais l'estimation de la population en âge de travailler n'est pas seulement établie d'après le nombre de personnes de cet âge; un rôle important est joué par les éléments dont on ne peut encore disposer parce qu'ils n'ont pas encore parachevé leur formation professionnelle. On ne risque donc pas de former un prolétariat de l'esprit² pour lequel on ne trouverait pas de travail. L'immense besoin de main-d'œuvre masculine et féminine instruite et qualifiée reste le problème de notre temps.

Jusqu'à maintenant, les besoins de main-d'œuvre ont pu être couverts par l'apport de pays européens occidentaux, tels que le Portugal, l'Espagne, l'Italie et la Grèce. L'incorporation facile et rapide de ces réserves de main-d'œuvre dans l'économie suisse se heurte en revanche à de nombreux obstacles.

Le contingentement auquel sont soumis les emplois alloués aux ouvriers étrangers en Suisse aggrave encore le manque de main-d'œuvre. Bien des entrepreneurs se trouvent confrontés avec la question de savoir s'ils doivent éliminer certaines branches non profitables et renoncer à fabriquer des produits non conformes au goût suisse. Gasser³ juge nécessaire d'envisager bien plus sérieusement qu'auparavant le déplacement de la production à l'étranger. Au lieu d'attirer la main-d'œuvre étrangère chez nous, accomplissons le travail exigé là où les travailleurs nécessaires sont disponibles.

b) Progrès technique

L'introduction dans la pratique d'extraordinaires nouveautés et découvertes techniques fait partie de la transformation de l'économie. Le progrès technique apporte ainsi une forte intensification des activités d'investissement, se répercutant sur toute l'économie. La Seconde Guerre mondiale, qui débuta avec l'usage des armes traditionnelles, mais ne tarda pas à s'affirmer

1 Drucker, P.: *Die nächsten zwanzig Jahre*, Düsseldorf 1957, page 28.

2 D'après Gasser, un homme instruit au XIXe siècle était considéré par la société comme fainéant et il s'adonnait à la culture pour elle-même. Il vivait, au vrai sens du terme, du travail des autres.

3 Gasser, C.: *Op. cit.*, page 10.

comme une lutte de la science et de la technique, a apporté des possibilités de développement insoupçonnables pour l'économie du temps de paix; on commence à les exploiter aujourd'hui, sur la base d'investissements considérables. Il suffit de penser à la pétrochimie, à l'utilisation pacifique de l'énergie nucléaire, à l'électronique, etc.¹.

Nous ne sommes ainsi qu'au début de l'exploitation industrielle et commerciale de la plupart des réalisations techniques, ce qui permet de concevoir d'importants investissements en vue. Par l'intensification du travail de développement et de recherche dans tous les domaines scientifiques, le rythme du progrès technique va en augmentant.

Un aperçu des brevets d'invention, présentés par des personnes juridiques ou naturelles résidant dans le pays, donne le tableau suivant pour l'année 1965:

Pays	Nombre total de brevets	Brevets pour 10 000 habitants
Suisse	5 721	9,8
République fédérale allemande	38 148	6,6
Suède	4 818	6,4
Japon	60 796	6,3
Grande-Bretagne	24 274	4,5
Etats-Unis d'Amérique	72 317	3,8
Autriche	2 714	3,8
France	17 509	3,6
Pays-Bas	2 505	2,1

Source: Conférence de presse sur les travaux des départements de la justice et de la police fédérales tenue par M. J. Voyame (directeur de l'Office Fédéral des Affaires Culturelles), citée de: «Schweizerische Erfindungstätigkeit», dans: Industrie-Holding, Berne, 2 mars 1967.

On peut constater d'après ce tableau que la Suisse se trouve sans conteste à la pointe des travaux de recherche par rapport au nombre de ses habitants.

Nous constatons également que, par rapport au nombre de ses habitants, la Suisse est le plus grand exportateur d'inventions. En 1964, et selon la source indiquée pour le tableau précédent, les brevets d'invention présentés en pays étrangers se répartissent comme suit:

1 On prétend que les investissements privés du système IBM-360 doivent atteindre 5 à 6 milliards de dollars.

La Radio Corporation of America (RCA) a investi 130 millions de dollars pour le développement de la télévision en couleurs, avant même de penser à un profit quelconque.

Pays d'origine	Total des brevets à l'étranger	Brevets présentés à l'étranger pour 10 000 habitants du pays originaire
Suisse	19 086	32,8
Suède	7 484	9,9
Pays-Bas	11 209	9,4
République fédérale allemande	52 766	9,2
Grande-Bretagne	32 192	6,0
Etats-Unis d'Amérique	103 214	5,5
France	19 628	4,1
Japon	8 406	0,9

La société suisse des constructeurs de machines (VSM) a établi, d'après le questionnaire qu'elle a soumis à 114 de ses adhérents, au sujet de leurs effectifs de recherches et de leur budget, que¹: «1411 diplômés supérieurs et 2200 élèves de classes terminales d'instituts techniques supérieurs se destinent au domaine de la recherche et du développement, et que le budget total consacré par ces 114 entreprises de l'industrie mécanique s'élève à 270 millions de francs par an.»

On parle souvent du fameux «gap» technologique entre l'Europe et les Etats-Unis. Ce slogan a fait école des deux côtés de l'Atlantique et se trouve au centre de bien des analyses politiques, économiques et même industrielles.

Le «gap» technologique est expliqué sur notre continent par la pénurie de capitaux de l'économie européenne. Il est ainsi estimé² que les Etats-Unis ont consacré en 1966 plus de 22 milliards de dollars à la recherche et au développement (Research and Development), la part du gouvernement étant en gros de 70 %. L'industrie américaine³ a dépensé en 1966 15 milliards de dollars, soit 1,5 milliard de plus qu'en 1965. Les dépenses totales (y compris celles du gouvernement fédéral, pour sa propre régie, pour les universités, établissements et instituts de recherches reconnus d'utilité publique) sont environ 10 fois plus élevées par habitant qu'en Europe occidentale.

A titre de comparaison, citons l'exemple de la République fédérale allemande qui a mis à la disposition de la recherche et de la technique pour les années 1967-1971 la somme totale d'un milliard 824 millions de marks⁴.

1 Publication du Journal du commerce suisse, 27 juillet 1967.

2 Citation tirée du Time Magazine par le «Volkswirt» No 7, 17 février 1967, page 238.

3 Environ 1 milliard de dollars pour la recherche pure, 4 milliards de dollars pour la recherche appliquée, et 10,5 milliards de dollars pour le développement.

4 Citation tirée de: «Mehr Geld für die Forschung. Großzügiges Forschungs- und Entwicklungsprogramm in der Bundesrepublik Deutschland», dans: «St.Galler Tagblatt» du 28 juillet 1967, I.

D'après les communications du Conseil économique suisse pour l'année 1966, il a été alloué aux domaines de la recherche et du développement la somme de 1,2 milliard de francs, soit presque 1,9 % du produit national brut; environ 70 % de cette somme ont été fournis par l'industrie privée, 30 % par l'Etat et les Cantons. Les dépenses des entreprises suisses effectuant des recherches à l'étranger ne sont pas comprises dans cette somme.

c) *Financement*

Pour le financement des investissements, il est de plus en plus nécessaire d'avoir recours aux capitaux étrangers, car il s'agit d'une activité qui a pris une telle ampleur qu'elle ne peut être gérée par ses propres moyens.

Année	Investissements bruts en milliards de francs	Epargne en milliards de francs	Importation resp. exportation de capital net en milliards de francs
1960	9,7	8,7	+1,0
1961	12,5	9,8	+2,7
1962	13,9	12,3	+1,6
1963	15,2	13,1	+2,1

Source: Annuaire statistique de la Suisse.

La demande moyenne de capital nécessité par l'accroissement des investissements a, selon le Conseil fédéral, tellement favorisé l'inflation que l'on tient prêtes des mesures de conjoncture politique influençant plus ou moins directement les investissements¹.

En ce qui concerne les besoins croissants de capital, nous constatons que, du fait de l'augmentation démesurée et de l'ampleur croissante des épargnes liées institutionnellement² (compagnies d'assurances et d'entraide), le financement de l'économie de production devient plus difficile.

Il est donc naturel que, dans ces conditions, les entreprises soient obligées de recourir à l'autofinancement, qui dépasse aujourd'hui un milliard de francs (amortissements non compris).

Les bénéfices non distribués des sociétés par actions sont estimés à 700 millions de francs. Il faut y ajouter les réserves des entrepreneurs s'élevant également à quelques millions de francs.

- 1 En prenant des mesures de conjoncture politique dans le secteur des investissements, il faudrait constamment veiller à ce que, dans la mesure du possible, celles-ci ne mènent pas avec le temps à des conséquences fâcheuses, entravant le développement ou l'aiguilant sur de mauvaises voies.
- 2 Sur ce point, on peut se demander si le marché des valeurs sûres présente suffisamment de possibilités de placement pour les épargnes offertes.

Il ne faut pas oublier que des dépenses d'investissement importantes sont parfois comptabilisées sur les factures de coûts, apparaissant ainsi comme dépenses courantes de l'entreprise.

Mais l'on peut constater aujourd'hui que l'autofinancement est indiscutablement trop faible en dépit de toute son ampleur et n'offre aucun remède à l'offre en baisse de capital monétaire.

d) Commerce extérieur

L'expérience démontre que l'accroissement économique va de pair avec l'intensification des relations internationales, permettant un élargissement de la répartition mondiale du travail, une spécialisation des différentes branches de production accrue et une meilleure utilisation des avantages de la production de masse.

Tableau du développement du commerce extérieur suisse 1960-1967

Année	Importa- tion (milliards de francs)	Exporta- tion	Excédents des impor- tations	Exporta- tion en pourcentage des impor- tations
1960	9 648	8 131	1 517	84,3
1961	11 644	8 822	2 822	75,8
1962	12 986	9 580	3 406	73,8
1963	13 990	10 442	3 548	74,6
1964	15 541	11 462	4 079	73,8
1965	15 929	12 861	3 068	80,7
1966	17 005	14 204	2 801	83,5
1967	17 786	15 165	2 621	85,3

Source: Annuaire statistique de la Suisse.

32 Approches des marchés internationaux

Quand les frontières douanières auront cessé d'exister au sein de la CEE et de l'AELE, il y aura alors en Europe deux marchés susceptibles d'être comparés à celui de l'Amérique avec ses 196 millions d'habitants. La CEE formera un marché de 181 millions d'habitants et l'AELE de 98 millions.

Cette constatation ouvre alors aux entreprises siégeant dans le marché européen des chances accrues de développement. Provoquée par la volonté d'expansion des entreprises en concurrence, la compétition se fera plus acharnée.

Indépendamment de la branche à laquelle elles appartiennent, les plus grosses entreprises industrielles du monde occidental se répartissent de la manière suivante en fonction des différents pays (fin 1965):

Dans le groupe des 500 plus grandes entreprises industrielles se trouvent 70 firmes appartenant à la CEE contre 300 américaines. Le marché de l'AELE, quoique proportionnellement beaucoup plus petit avec ses 98 millions de consommateurs, comprend tout de même 73 entreprises parmi les 500 premières.

On retrouve également dans la classe des «supergrands», ceux dont le chiffre d'affaires dépasse le milliard de dollars, les entreprises américaines quatre fois plus nombreuses. Il y en a 60 dans les seuls Etats-Unis, contre 17 dans la CEE et 8 dans l'AELE.

Les raisons de ces accroissements de marchés sont à la fois industrielles et politiques.

Il ressort de tout cela qu'en fin de compte, c'est à l'entreprise personnellement qu'il appartient de lutter pour la conquête de nouveaux marchés; le mode de production actuel l'y engage. Il faut ajouter à cela le rôle joué par la nécessité d'opérer des investissements tendant à diminuer la main-d'œuvre; car, de nos jours, seule une entreprise fabriquant de grandes quantités peut jouir d'une production rationnelle. L'écoulement des produits d'une entreprise doit être assuré par un marché en conséquence.

Les raisons politiques conduisant au développement du marché proviennent de la prise de conscience que seuls des efforts en commun assurent la garantie de l'existence, que seules des décisions communes en matière économique conduisent à des fusions économiquement valables. Les Etats d'aujourd'hui sont soumis à l'exigence de devoir vivre en commun et non dans un éparpillement de petits Etats nationalistes s'ils ne veulent se voir réduits à néant.

Chaque intégration de marché est liée au problème central de l'effondrement des barrières commerciales. Le but visé est la réglementation du trafic des marchandises à l'intérieur de cette communauté, puis l'abolition des douanes et contingentements, le tout ayant lieu au cours d'accommodements graduels.

On trouve les effets de cet élargissement du marché sur l'entreprise dans les domaines suivants:

- demande,
- forme du marché,
- lieu d'implantation,
- dimension de l'entreprise.

Lorsque la croissance économique s'opère rapidement, il est de première importance quant au développement futur de l'entreprise que celle-ci s'adapte aux conditions éminemment mouvantes du marché. Sur la base d'une analyse constante de leur situation par rapport au marché, les entrepreneurs se

trouvent confrontés avec d'autres problèmes, tels que celui de poursuivre sans relâche l'accroissement de leur entreprise (malgré une structure de production inchangée) même dans la phase de saturation du marché. Pour ce faire, Kneschaurek¹ préconise les mesures d'adaptation suivantes:

- 1 tendre à une qualité supérieure ou à un rendement meilleur dans le cadre du marché d'origine,
- 2 tendre à produire des biens de substitution ou à procurer des services s'avérant particulièrement aptes à l'expansion,
- 3 prendre une position de combat plus accentuée vis-à-vis des biens de substitution, afin de s'introduire dans leur marché et d'accroître sa propre vente aux dépens des producteurs de ces mêmes biens de substitution,
- 4 viser de nouveaux marchés non saturés,
- 5 viser les marchés étrangers non saturés des différentes manières suivantes:
 - a) intensification de l'exportation,
 - b) formation de marchés personnels à l'étranger,
 - c) participation financière à des entreprises de production analogue à l'étranger,
 - d) exportation du «know-how» à l'étranger.

Il a été également possible de constater que les tarifs douaniers inégaux entre les deux blocs économiques CEE/AELE sont remarquablement obstructifs. On le voit dans les rapports Allemagne/Suisse². La Suisse est l'un des partenaires commerciaux les plus importants de la République fédérale et son meilleur client parmi les pays de l'AELE. La République fédérale se trouve en première position comme pays d'achat et de vente du commerce extérieur suisse. Pour l'écoulement des produits suisses, l'abolition des droits de douane à l'intérieur de la Communauté des Six provoque une détérioration des chances de vente en Allemagne, de même que l'augmentation des tarifs douaniers allemands devant graduellement s'aligner sur ceux des six pays.

Il a été démontré également que les charges douanières suisses sur les marchandises allemandes sont souvent considérables et que, pour bien des produits allemands d'importance, elles dépassent même 20 % de la valeur de l'objet. Dans le cas de la Suisse, de tels tarifs occasionnent une véritable charge supplémentaire des produits allemands par rapport aux marchandises équivalentes au sein de l'AELE, car, depuis le début de cette année (1967), en ce qui concerne les textiles, ses tarifs ont été pour ainsi dire abolis.

- 1 Kneschaurek, F.: Wachstumswelle geht noch weiter. Zunehmende Unternehmerrisiken im raschen Wandel; passages de sa conférence cités d'après: «Finanz und Wirtschaft», 23 novembre 1966.
- 2 Voir: Meyer-Marsilius, H. J.: Konjunkturückgang bremst Handel, Wirtschaftspartner Schweiz, dans: «Volkswirt» No 13, du 31 mars 1967.

L'élimination des charges douanières dans la Communauté est entrée en vigueur en juillet 1968.

Par des mesures de rationalisation, par des changements de procédés de fabrication de marchandises de toutes qualités, par la création de spécialités, de nouveaux produits, de nouveaux modèles dans de nouvelles branches, on cherche à compenser les différences de tarifs douaniers. Lorsque toutes ces mesures restent inefficaces, il ne reste plus qu'à implanter sa production dans la zone économique étrangère. C'est ce qu'ont fait les entreprises suisses possédant des filiales en Allemagne, par exemple celles de l'industrie chimique, métallurgique, électronique, de l'aluminium et de l'alimentation. Ceci ne s'est pas effectué sans quelques investissements d'importance dans ce pays. En partie, ils ont été facilités par la coopération d'entreprises du pays partenaire. De telles entreprises se trouvent donc à même de diminuer le montant de leur propre participation financière et de leurs risques.

33 Les grandes entreprises suisses à l'étranger

«L'une des conséquences les plus remarquables du développement économique actuel est la formation de grandes entreprises. Par suite de l'épanouissement sensationnel de la technique, de l'élargissement des marchés dû aux efforts d'intégration et de l'expansion générale de l'économie, les groupements industriels, à l'échelon national comme à l'échelon international, prennent une importance sans cesse croissante¹.» Quelles sont les grandes entreprises suisses? Ce sont des entreprises à l'activité mondiale, grâce à leur expansion, ou parce qu'elles fusionnent avec d'autres entreprises ou les achètent. Un groupe industriel existe lorsqu'une société (la maison mère) est liée si étroitement à plusieurs autres sociétés (filiales) qu'elle peut exercer sur elles un contrôle efficace. Quand la maison mère, en plus de sa fonction de holding, exerce également une activité commerciale, on parle de société d'origine. De nombreuses structures d'ensembles industriels sont fortement influencées par leur développement historique, par des considérations fiscales, par la crainte de nationalisations à venir et par l'observation des suggestions apportées par «l'image» et les relations humaines.

La politique à suivre (policy making)² quant à la formation d'une unité de doctrine prend une importance capitale au sein du groupe, sans que ses règles – à l'exception de certaines questions de licences, de finances et de politique du risque – soient très différentes de celles que l'on trouve dans la

- 1 Schaefer, A.: Mit der Konzentration leben. Die Wettbewerbsfähigkeit Europas gegenüber den USA muß gewahrt bleiben. Dans: «Finanz und Wirtschaft» du 18 octobre 1967.
- 2 Langenegger, E.: Konzernunternehmungspolitik – Grundlagen, Grundfragen und Zielsetzungen, Berne 1967.

structure simple d'entreprise. La possibilité d'utiliser des procédés uniformes sur le plan technique, commercial, financier, personnel, organisationnel et administratif est, pour bien des groupes, loin d'être exploitée à fond. La direction du groupe décide en gros quels produits ou services doivent être offerts sur tels marchés, quel chiffre de fabrication et de vente doit être réalisé par le groupe et quelles sont les capacités qu'il doit atteindre. Elle définit la structure d'organisation, règle le travail en commun des différentes unités et prend les décisions personnelles d'importance. Dès qu'un nombre d'unités est décidé dans un groupement d'entreprises, il faut que chacune respecte les règles d'organisation spéciales à l'administration de ces unités. On emploie souvent la méthode des sous-groupements où les différentes entreprises sont classées selon les zones économiques ou financières.

Différents groupes de sociétés suisses ont également utilisé ce procédé (Nestlé, Wander, Ciba, Geigy), et il semble que ce soit le seul moyen d'assurer une administration fonctionnelle pour des groupes comprenant un nombre élevé d'entreprises.

La société centrale d'un groupe d'entreprises comporte souvent des sections de juridiction, d'organisation, de personnel, de planification financière et administrative. Les responsables au siège prennent généralement la charge des fonctions de développement et de conseil aux filiales.

La direction est facilitée par une structure très poussée de l'organisation des filiales et de leur harmonisation avec la maison mère. Des comités d'entreprise, formés des représentants du siège et même, éventuellement, de membres directoriaux du groupe, ainsi que des filiales, ont pour tâche de déterminer les bases communes du groupe. Le magazine «Fortune», dans un aperçu des 200 plus grandes sociétés non américaines, a donné le tableau suivant des entreprises suisses classées d'après le critère de leur volume de ventes:

Rang 1966	1965		Ventes \$ 000	Actif \$ 000	Bénéfice net	Capital investi \$ 000
10	11	Nestlé	1 702 950	383 444	30 112	186 465
65	61	BBC	728 790	662 703	7 066	75 006
84	80	Hoffmann-La Roche	576 263	156 952	16 591	142 679
105	111	Ciba	481 820	229 025	9 633	108 132
114	118	Geigy	465 209	183 468	5 383	57 169
155	165	Alusuisse	326 553	104 409	6 576	72 489
157	159	Sandoz	320 375	203 300	7 912	53 256
183	176	Sulzer	265 606	133 022	4 243	42 329

Source: The Fortune Directory of the 200 largest Industrials outside the US, dans: «Fortune», 15 septembre 1967.

Classification d'après le capital social (1966)

Rang		Capital Mio fr.
1	Nestlé	195,6
2	Ciba	144,8
3	Alusuisse	140,0
4	BBC	120,0
5	Sandoz	100,0
6	Geigy	92,0
7	Sulzer	90,0
8	Fischer Georg	80,0
9	Lonza	75,0
10	Von Roll	60,0

Source: Rapports.

Classification d'après le chiffre d'affaires consolidé

Rang		Chiffre d'affaires Mio fr.
1	Nestlé	7 447
2	Hoffmann-La Roche	3 500
3	BBC	3 187
4	VSK	2 300
5	Migros	2 138
6	Ciba	2 107
7	Geigy	1 995
8	Alusuisse	1 428
9	Sandoz	1 401
10	Usego	1 300

Source: «Schweizerische Handelszeitung» du 20 juillet 1967.

Classification d'après le nombre d'employés

Rang		Personnel
1	Nestlé	84 000
2	BBC	77 000
3	Coop	29 000
4	Ciba	27 000
5	Migros	23 000
6	Sulzer	22 000
7	Alusuisse	20 000
8	Geigy	17 000
9	Bally	16 200
10	Sandoz	15 000

Source: Splitter, Schweizerische Volksbank, août 1967.

Classification d'après le personnel à l'étranger

Rang	Personnel à l'étranger
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8
9	9
10	10
11	11
12	12
13	13
14	14
15	15
16	16
17	17
18	18
19	19
20	20
21	21
22	22
23	23
24	24
25	25
26	26
27	27
28	28
29	29
30	30
31	31
32	32
33	33
34	34
35	35
36	36
37	37
38	38
39	39
40	40
41	41
42	42
43	43
44	44
45	45
46	46
47	47
48	48
49	49
50	50
51	51
52	52
53	53
54	54
55	55
56	56
57	57
58	58
59	59
60	60
61	61
62	62
63	63
64	64
65	65
66	66
67	67
68	68
69	69
70	70
71	71
72	72
73	73
74	74
75	75
76	76
77	77
78	78
79	79
80	80
81	81
82	82
83	83
84	84
85	85
86	86
87	87
88	88
89	89
90	90
91	91
92	92
93	93
94	94
95	95
96	96
97	97
98	98
99	99
100	100

1	Nestlé	79 000
2	BBC	62 000
3	Ciba	17 000
4	Alusuisse	15 500
5	Sulzer	14 000
6	Geigy	11 000
7	Hoffmann-La Roche	9 900
8	Bally	9 000
8	Sandoz	9 000
9	Schindler	7 000
9	Georg Fischer	7 000

Source: Splitter, Schweizerische Volksbank, août 1967.

Classification d'après le rapport du personnel à l'étranger et celui de la Suisse

Rang	Rapport
------	---------

1	Nestlé	15,8
2	BBC	4,1
3	Alusuisse	3,4
4	Hoffmann-La Roche	2,8
5	Sulzer	1,8
5	Geigy	1,8
6	Ciba	1,7
7	Sandoz	1,5
8	Bally	1,3
9	Georg Fischer	1,2
10	Schindler	1,0

Tableau récapitulatif

	(1) Liste de «For- tune»	(2) Capital social	(3) Chiffre d'af- faires	(4) Total per- sonnel	(5) Per- sonnel à l'étran- ger	(5) — (4)	Rang
Nestlé Unilac	1	1	1	1	1	1	1
BBC	2	4	3	2	2	2	2
Hoffmann-La Roche	3	p.m.	2	13	7	4	3
Ciba	4	2	6	4	3	6	4
Alusuisse	6	3	8	7	4	3	5
Geigy	5	6	7	8	6	6	6
Sulzer	8	7	—	6	5	5	7
Sandoz	7	5	9	10	8	7	8
Georg Fischer	—	8	—	12	10	9	9

Dans notre détermination de la politique d'investissement, nous avons décidé de classer les entreprises ci-dessous selon les groupes suivants:

a) Métallurgie, machines et instruments

BBC

Landis & Gyr

Sulzer

Oerlikon-Bührle

b) Chimie et produits pharmaceutiques

Hoffmann-La Roche

Ciba

Geigy

Sandoz

c) Biens de consommation

Nestlé

Bally

d) Matières premières

Alusuisse

Holderbank

Elektro Watt

Motor-Columbus

Ces entreprises ont été choisies selon les critères suivants:

- Dimension de l'entreprise:
 - capital social
 - réserves
 - importance du personnel
- Signification de l'entreprise dans l'économie suisse
- Politique d'investissement à l'étranger
- Publicité

Les entreprises mentionnées ci-dessus ont fait l'objet d'une scrupuleuse analyse. Les problèmes d'investissement d'autres entreprises ont naturellement été également pris en considération, dans la mesure où ceux-ci ont été publiés et se sont révélés intéressants par rapport aux entreprises citées dans ce travail.

34 Questionnaire

Après avoir décidé d'établir un questionnaire, nous avons désiré que celui-ci soit principalement axé sur les matières ci-dessous :

- Organisation
- Raisons ayant poussé à l'émigration
- Facteurs déterminant la politique d'investissement
- Type d'investissement
- Divers

Les réponses aux questions ont été fournies de la manière suivante :

1. Réponses basées sur :

- publications internes
(rapports d'entreprise, prospectus, publications anniversaires)
- publications externes
(rapports parus dans les journaux, analyses, etc.)

2. Entrevues avec les dirigeants des entreprises

Ces réponses furent alors groupées pour indiquer la politique d'investissement de l'entreprise interrogée, laquelle, à son tour, confrontée et examinée avec d'autres, nous donna la politique d'investissement de tout un groupe. Les différents groupes assemblés nous fournirent le tableau de la politique suisse d'investissement à l'étranger.

Nous n'avons pas été sans nous rendre compte que tout questionnaire porte en soi des points d'équivoque. Afin de diminuer les effets d'erreurs d'interprétation, nous avons décidé de répondre nous-même aux questions, toujours évidemment selon les informations obtenues.

341 Questions portant sur l'organisation

3411 Les investissements sont-ils suggérés par

34111 un poste central ?

34112 différentes sections ?

3412 La justification des investissements doit-elle être fournie par les quémandeurs eux-mêmes ou par une autre section, avec présentation du calcul de rentabilité ?

34121 oui, toujours

34122 seulement pour les projets d'investissement d'une certaine importance

34123 non

3413 La procédure de consentement à l'investissement varie-t-elle selon l'importance de celui-ci ?

34131 oui

(petits projets, projets courants, grands projets)

34132 non

- 3414 Avez-vous déterminé une hiérarchie bien définie des investissements ?
 34141 oui
 34142 non
- 3415 Qui fixe cette hiérarchie ?
 34151 le conseil d'administration
 34152 la direction
 34153 d'autres organes
- 3416 Cette hiérarchie est-elle révisée à intervalles réguliers ?
 34161 oui
 34162 non

342 Raisons poussant à s'établir à l'étranger

- 3421 Quelles sont les raisons ayant poussé à un établissement à l'étranger ?
 – La vente sur place a atteint ses limites
 – Les possibilités d'écoulement sont réduites
 – La production à l'étranger peut être plus rentable
 – Les conditions d'approvisionnement sont meilleures
 – La position technique et économique de l'entreprise présente de bonnes chances
 – La tendance à l'intégration
 – Les frais de transport peuvent être réduits
 – Pour détourner les mesures prises à l'étranger contre les produits finis
 – Les salaires sont plus bas à l'étranger
- 3422 La décision a été prise :
 34222 de plein gré
 34222 par nécessité (raisons données par l'entrepreneur lui-même)
 34223 par nécessité (raisons extérieures à l'entreprise)
- 3423 La maison mère fonde-t-elle à l'étranger :
 34231 des organismes de vente ?
 34232 des filiales ?
 34233 des sociétés dépendantes ?
 34234 des sociétés à participations ?
 34235 des sociétés agréées ?
- 3424 La politique d'investissement consiste en :
 34241 nouvelles fondations
 34242 achat de sociétés
 34243 forme la plus économique
- 3425 Des Suisses sont-ils employés dans les sociétés à l'étranger ?
 34251 dans toutes les sections
 34252 seulement chez les cadres
- 3426 Le chef supérieur est-il Suisse ?
- 3427 Le personnel étranger reçoit-il une formation en Suisse ?
 34271 oui (cadres, spécialistes)
 34272 non
- 3428 Des filiales se sont-elles dissoutes à l'étranger ?
 34281 oui
 34282 non
- 3429 Pays d'établissement
 34291 Choisit-on

- 342911 un pays industriel ?
 - 3429111 oui
 - 3429112 non
- 342912 un pays en voie de développement ?
 - 3429121 oui
 - 3429122 non
- 342913 un pays agraire ?
 - 3429131 oui
 - 3429132 non
- 34292 N'importe quel pays entre-t-il en ligne de compte ?
 - 342921 oui
 - 342922 non
- 34293 Ou la préférence est-elle marquée seulement pour :
 - 342931 l'Europe ?
 - 342923 l'Amérique du Nord ?
 - 342933 l'Amérique du Sud ?
 - 342934 l'Afrique ?
 - 342935 l'Asie ?
 - 342936 l'Océanie ?
- 34294 Peut-on constater des variations de tendances, c'est-à-dire un déplacement des investissements dans les différents groupes de pays ?

343 Facteurs déterminants de la politique d'investissement

- 3431 Choisit-on un pays pour :
 - 34311 sa situation économique ?
 - 34312 sa situation politique ?
 - 34313 sa politique fiscale ?
- 3432 Ou pour des raisons économiques particulières :
 - 34321 approvisionnement ?
 - 34322 production ?
 - 34323 recherche et développement ?
 - 34324 ventes ?
 - 34325 situation financière de l'entreprise ?
- 3433 Un budget d'investissement fixe et bien déterminé est-il établi ?
 - 34331 oui
 - 34332 non
- 3434 Ce budget est-il divisé en investissements de substitution et investissements d'agrandissement ?
 - 34341 oui
 - 34342 non
- 3435 Le montant d'un investissement individuel est-il fixé ?
 - 34351 oui
 - 34352 non, il est fixé de cas en cas
- 3436 L'entreprise a-t-elle fait une analyse des possibilités de développement comme base de sa politique d'investissement ?
 - 34361 oui
 - 34362 non
- A-t-on étudié dans cette analyse :
 - Les chances du marché ?

- La réaction de la concurrence?
- Le développement des marchés d'approvisionnement?
- La situation des produits essentiels de l'entreprise et leur développement futur?
- Le maintien de l'indépendance de l'entreprise?
- L'aspiration à une entreprise puissante?
- 3437 Les principaux risques des investissements à l'étranger résident-ils dans :
 - le but visé par l'entreprise?
 - la longue échéance de l'investissement?
 - le progrès technique?
 - le comportement de l'Etat étranger?
 - la nationalisation?
 - la concurrence internationale?
 - des marchés plus importants?
 - des changements dans la demande?
 - une dévaluation?
 - des difficultés de transfert?
 - un effondrement des prix?
 - une augmentation des frais?
 - le marché du travail?
 - la croissance de l'entreprise?
 - des lacunes dans l'information et une interprétation insuffisante de celle-ci?
 - une déficience dans la méthode et l'organisation?

344 Types d'investissements

- 3441 Investissements de substitution
 - 34411 Moment de l'investissement
 - 344111 Les vieilles installations fonctionnent encore bien, mais de nouvelles travailleraient plus rationnellement
 - 344112 Les vieilles installations sont encore utilisables, mais sont sujettes à réparations et leur capacité de rendement s'amoin-drit
 - 344113 Les vieilles installations sont devenues inutilisables
 - 344114 Les vieilles installations sont amorties
 - 34412 Motifs de l'investissement
 - 344121 Production plus rationnelle
 - 344122 Réduction de la main-d'œuvre
 - 344123 Amélioration de la qualité
 - 344124 Avantages financiers
 - 344125 Crainte d'une augmentation des prix pour les biens d'investis-sement
 - 344126 Investissements opérés par la concurrence
 - 344127 Considérations fiscales
- 442 Investissements d'expansion
 - 3 34421 Motifs d'investissements
 - 344211 Perspectives de ventes intéressantes
 - 344212 Amélioration de la situation financière par l'extension de la capacité

- 344213 Position sur le marché compromise par la concurrence
- 344214 Possibilité d'éliminer des goulots d'étranglement dans l'entreprise
- 344215 Crainte d'une augmentation des prix pour les biens d'investissement
- 344216 Offre par la concurrence de meilleurs produits
- 344217 Information du marché
- 344218 Considérations fiscales
- 344219 Elargissement du champ de production
 - 3442191 Production de pièces détachées autrefois fournies de l'extérieur
 - 3442192 Possibilité de tenir compte des changements possibles de production par une restructuration
- 3443 Autres investissements

345 Divers

- 3451 Calcul de rentabilité
 - 34511 Les informations quantitatives viennent-elles de:
 - 345111 l'entreprise elle-même?
 - 345112 d'autres entreprises?
 - 345113 d'une combinaison des deux?
 - 34512 Tient-on compte des variations de coûts dues aux changements du degré d'exploitation?
 - 345121 régulièrement
 - 345122 dans des cas particuliers
- 3452 La politique d'investissement a-t-elle été radicalement changée au cours des dix dernières années?
 - 34521 oui
 - pour des raisons politiques
 - pour des raisons économiques
 - pour des raisons internes à l'entreprise
- 3453 L'entreprise possède-t-elle des sous-traitants?
 - 34531 en Suisse?
 - 345311 oui
 - 345312 non
 - 34532 à l'étranger?
 - 345321 oui
 - 345322 non

4 Politique d'investissement des grandes entreprises industrielles

41 Groupe: Métaux, machines

En vertu de leur importance et de leur activité avec l'étranger nous avons choisi les entreprises ci-dessous pour déterminer les raisons principales poussant à investir hors de nos frontières:

Brown Boveri & Cie

Sulzer

Landis & Gyr

Oerlikon-Bührle Holding S.A.

Il s'agit sans exception d'entreprises jouissant d'une réputation mondiale et exerçant une activité internationale. Leurs problèmes principaux ne concernent pas seulement ces quatre entreprises, mais ils préoccupent toute l'industrie mécanique de la Suisse. De nombreux articles de journaux et comptes rendus déplorent unanimement que l'industrie mécanique soit gravement affectée par les effets de la réduction du contingent de la main-d'œuvre étrangère¹. C'est ainsi que les entreprises dynamiques sont forcées d'étendre leur fabrication à l'étranger. D'après Georges Heberlein², nous sommes à présent témoins d'un exode de l'économie suisse à destination des pays étrangers, exode d'une envergure telle que tout ce qui s'est passé jusqu'à présent apparaît de peu d'importance.

411 Développement de l'industrie mécanique

De toutes les branches de l'industrie suisse, celle des machines est de beaucoup la plus importante; elle a connu depuis la Seconde Guerre mondiale une évolution et une expansion extraordinaires.

L'industrie mécanique embrasse non seulement la fabrication de machines mécaniques et électriques, mais aussi celle d'appareils, d'instruments et de véhicules très divers. Depuis longtemps l'effort de l'industrie mécanique suisse tend à un niveau de haute qualité technique, car les limites étroites de la demande intérieure ne lui permettent pas de produire à bon marché des articles de série. C'est pourquoi les entreprises suisses se voient forcées de se ranger parmi les industries exportatrices. En conséquence la recherche indus-

1 «Si les restrictions de l'effectif ouvrier étranger étaient encore accentuées, elles porteraient atteinte à l'existence même de l'industrie mécanique suisse»; propos tenus par le docteur H. Wolfer, vice-président du conseil d'administration de Sulzer Frères S.A., Journée de la presse 1967 de l'industrie des machines: Quelques problèmes patronaux.

2 Heberlein, G.: Discours présidentiel, tenu lors de l'Assemblée générale des Ateliers de Construction Oerlikon, 1967; cité du «Journal suisse du commerce» du 9 novembre 1967.

trielle a acquis une importance accrue; des millions de francs sont engagés pour que les recherches répondent aux exigences modernes.

Depuis la Seconde Guerre mondiale la recherche industrielle a subi des modifications qui ne vont pas sans représenter quelque danger pour un petit pays ainsi que pour son industrie, ce changement fondamental étant caractérisé par une augmentation rapide des dépenses consacrées à la recherche industrielle, par l'accumulation des tâches concernant la recherche et l'évolution moderne à long terme et enfin par le fait que les résultats de la recherche, tant élémentaire que finale, dépendent toujours davantage d'une recherche à large base, constamment étendue, c'est-à-dire exigeant la coopération organisée de nombreuses entreprises particulières.

Les entreprises industrielles croissent par degrés.

Une fois qu'elles ont atteint un certain palier d'expansion, ces entreprises étendent leurs activités aux secteurs industriels contigus. Pareil régime exige une diversification et une concentration, favorisant d'ailleurs l'expansion ultérieure. Cette évolution à l'intérieur du pays aboutit cependant à la formation de grands groupements d'entreprises à production mixte, lesquels sont dominés par des holding-trusts.

Un autre moyen de réaliser l'expansion de l'entreprise est d'établir des sociétés ou des succursales à l'étranger. Une telle évolution est encore renforcée par les divers règlements douaniers découlant de la Communauté Economique Européenne d'une part et de l'Association Européenne de Libre-Echange d'autre part. L'industrie suisse, principalement exportatrice, dépend enfin largement du libre accès au marché international pour assurer et maintenir sa place dans la compétition avec les industries étrangères.

Le mur politico-économique a encore davantage intensifié la politique d'investissement, dont les projets ont pour objet d'éviter la discrimination douanière qui affecte toute exportation d'un bloc économique à l'autre.

Sulzer, petite entreprise en 1834, a depuis lors réalisé une expansion rapide, et ses produits jouissent aujourd'hui d'une réputation mondiale. La BBC a commencé sa fabrication en 1891. Les Ateliers de Construction Oerlikon ont célébré leur 50e anniversaire en 1957. Landis & Gyr, fondé en 1914, remonte à l'année 1896 quant à son origine.

Les principaux secteurs de production de ces entreprises se répartissent comme suit:

-
- | | |
|-----|--|
| BBC | sa production embrasse tout le secteur énergétique |
| - | production |
| - | distribution |
| - | utilisation |

Sulzer ses quatre secteurs principaux de production embrassent :

- moteurs Diesel
- générateurs à vapeur
- machines textiles
- installations thermiques et de ventilation

Landis & Gyr – appareils ordinaires et spéciaux pour mesurer et évaluer l'énergie électrique

- appareils thermo-techniques pour tiroirs circulaires
- appareils télémétriques
- appareils physico-nucléaires

Oerlikon-Bührle Holding S.A. – établit des succursales dans l'industrie mécanique et textile, se consacre à la fabrication d'appareils et chalumeaux à souder, embrasse des sociétés immobilières et hôtelières

La tendance toujours plus forte à la fusion des entreprises suisses de l'industrie mécanique a des raisons économiques. Un exemple frappant nous est donné par la BBC qui possède aujourd'hui 99 % des actions des Ateliers de Construction Oerlikon. C'est dans cinq ans seulement que l'on pourra évaluer les conséquences et les effets économiques d'une telle politique¹.

Les Ateliers de Construction Oerlikon disposent d'un capital-actions de 40,19 millions de francs suisses; en outre ils ont établi des succursales en France, Belgique, Espagne, Suède, Angleterre, Afrique du Sud, au Canada, au Brésil, en Argentine et aux Etats-Unis. Les secteurs principaux de leur production embrassent la fabrication d'appareils électro-techniques, la construction de machines en général et l'exploitation de fonderies. Leur bénéfice net a passé de 2,387 millions de francs suisses (30 juin 1962) à 4,3 millions (30 juin 1967); en même temps ils ont investi 17 millions de francs suisses en 1965/66, c'est-à-dire 7 millions de plus qu'au cours des trois dernières années. Par conséquent, de plus grands amortissements se sont avérés nécessaires. Le problème principal, actuellement envisagé, concerne notamment les dépenses occasionnées par les constructions d'usines et leurs installations. Les investissements destinés à rationaliser l'appareil de production gagnent en importance – vu la forte concurrence sur le marché mondial, les Ateliers de Construction Oerlikon se voient même forcés d'accepter des commandes dont les prix ne couvrent plus entièrement les prix de revient, mais qui, d'autre part, réduisent le risque que les installations ne fonctionnent pas à plein rendement.

¹ Ateliers de Construction Oerlikon, compte rendu 1966/67.

En 1961, Sulzer a pris possession de la Schweizerische Lokomotiv- und Maschinenfabrik à Winterthur, par suite d'un échange d'actions. En 1966 une coopération technique et commerciale permanente fut établie entre Sulzer et Escher-Wyss à Zurich. Il s'ensuivit que 50 % des actions furent cédées à Sulzer. De telles mesures ont pour but de renforcer la capacité de production, afin de pouvoir soutenir la concurrence et, en même temps, de coordonner la production des différentes entreprises de la même branche pour rationaliser recherche et évolution.

En 1967, Oerlikon-Bührle Holding S.A. s'est décidé à réunir ses succursales en les regroupant non seulement du point de vue de leurs productions, mais aussi du point de vue géographique¹.

412 Activité à l'étranger

L'industrie mécanique suisse est essentiellement exportatrice.

Les ordres de la BBC se répartissent comme suit:

	Suisse	Pays européens	Pays extra-européens
1964/65	24 %	47 %	29 %
1965/66	27 %	46 %	27 %

Source: Compte rendu de la BBC.

Le tableau ci-dessus révèle qu'une organisation mondiale de vente est d'intérêt vital pour les entreprises suisses; une telle organisation devrait comprendre, outre les propres succursales, des sociétés de vente, des bureaux techniques et la représentation par les entreprises liées. Il est bien connu que seule une organisation de vente basée sur une production locale pourra réussir et travailler efficacement².

C'est donc l'expérience acquise dans les divers pays qui, pour les entreprises suisses, rend possible l'élaboration d'un système de trusts qui puisse se fonder sur une base d'information suffisamment large.

1 Oerlikon-Bührle Holding S.A., compte rendu 1966/67.

2 L'industrie mécanique suisse a pu constater à plusieurs reprises que les produits locaux étaient préférés à ceux qu'il fallait importer. (Constataction faite dans les comptes rendus de Sulzer de 1953 et 1966.)

4121 Fondations de filiales jusqu'en 1914

Année	Maison	Pays	Raisons
1880 environ	Escher-Wyss S.A.	Allemagne Ravensburg	droits de douane
1881	Sulzer	Allemagne Ludwigshafen	droits de douane
1893	BBC	Allemagne Francfort	l'acceptation d'une commande a obligé cette entreprise à établir un atelier de réparations
1898		Mannheim	idem
1901		Norvège France	– barrages douaniers des pays industriels
1912		Italie Grande- Bretagne Pays-Bas Autriche Belgique Luxembourg Danemark Suède Espagne	– protection insuffisante du co- pyright – difficultés dans l'approvision- nement en matières premières – restrictions affectant l'importa- tion et l'exportation – préférence des produits natio- naux – prix des matières premières et frais de transport élevés

Pour Brown Boveri, par exemple, la motivation d'une pareille expansion et de telles fondations de succursales s'explique par le fait que ses principaux acheteurs étaient des services publics. Ceux-ci devant couvrir leurs besoins au sein de l'industrie nationale, il ne restait que la possibilité d'étendre la fabrication au pays acheteur. BBC voulant participer à l'expansion industrielle rapide de l'Allemagne à la fin du siècle dernier, il lui fallut donc établir sa production en Allemagne même.

4122 Fondations de filiales entre les deux guerres mondiales

«Grâce aux circonstances économiques d'après-guerre le mouvement d'émigration dans l'industrie mécanique suisse subit une impulsion nouvelle. La crise des changes et les différences souvent très considérables entre le coût de production en Suisse et dans les industries des pays voisins eurent pour effet de déterminer un certain nombre de fabricants suisses à transférer une partie et parfois même la totalité de leur production dans les pays qui l'entourent¹.»

Par suite de pertes à l'étranger la BBC se trouva face à de nouveau problèmes: dans les années 1924 et 1938 le capital-actions fut réduit, c'est-à-dire que la valeur d'une action de fr. 500.– tomba à fr. 350.– puis à fr. 200.–.

1 Masnata, A.: Op. cit., page 63.

4123 Fondations de filiales d'après-guerre

Il y eut au lendemain de la guerre un recul des échanges internationaux, qui eut une répercussion sur l'exportation des produits de l'industrie mécanique suisse. C'est en établissant des ateliers dans les pays acheteurs mêmes que l'on a essayé de s'opposer à un tel recul. C'est ainsi que la BBC s'est décidée à fonder une succursale aux Etats-Unis. Il s'ensuivit une réorganisation de toutes les succursales, une adaptation aux nouvelles situations politiques et économiques. Pour des raisons différentes, la BBC a fondé après la Seconde Guerre mondiale des succursales aux Etats-Unis, au Canada, au Brésil, en Argentine, au Pérou, au Mexique, en Afrique du Sud et aux Indes.

4124 Les succursales du groupe métallurgie à l'étranger

Europe

AELE

Autriche	B	Su	L	
Grande-Bretagne	B	Su	L	O
Danemark				
Portugal				O
Norvège	B	Su		
Suède				
Finlande				

CEE

Allemagne	B	Su	L	O
France	B	Su	L	
Italie	B		L	O
Belgique-Luxembourg	B	Su	L	
Pays-Bas	B	Su	L	

Autres pays d'Europe

Espagne	B	Su	L	O
---------	---	----	---	---

Afrique

Nigeria		Su		
Afrique du Sud	B	Su		O

Amérique

Canada	B	Su		O
Etats-Unis	B	Su		O
Mexique	B	Su		

B = BBC Su = Sulzer L = Landis & Gyr O = Oerlikon-Bührle

Brésil	B	Su		O
Argentine	B	Su	L	O
Chili				O
Pérou	B			

Asie				
Inde	B			
Singapour		Su		
Japon		Su		

Australie		Su		
-----------	--	----	--	--

B = BBC Su = Sulzer L = Landis & Gyr O = Oerlikon-Bührle

413 Politique d'investissement de l'industrie mécanique

4131 Questions d'organisation

Les entreprises choisies – BBC, Sulzer, Landis & Gyr, Oerlikon-Bührle – possèdent toutes le statut de trusts, embrassant des branches de fabrication diverses. Les secteurs liés au trust Bührle se rangent dans la fabrication d'ichtyo-poudre, dans celle de canons, dans l'industrie textile, dans l'administration d'une maison d'édition et même dans l'hôtellerie. Cette extrême diversification et répartition des risques ne se fonde pas entièrement sur des raisons économiques. Il existe à cet égard une évolution différente des entreprises d'un même trust, elle peut être stagnante, en recul ou bien progressive.

Pourtant, il faut envisager aussi les problèmes qui se posent aux trusts ne comprenant que des entreprises expansionnistes et qui ne disposent cependant pas de ressources suffisantes. Dans ce cas-là, la direction doit élaborer un plan d'investissement selon certaines priorités ou certains critères spécifiques. Il s'agit là d'une question difficile, car faute de ressources suffisantes toute politique d'investissement échoue. Pareille tendance s'est manifestée ces dernières années dans la politique d'investissement de Landis & Gyr qui, manquant de ressources, fut forcé de réduire les placements de capitaux.

En outre, on a pu constater qu'un bureau central du trust est responsable de l'exécution du plan d'investissement qui fait partie de la politique du trust. D'abord, il faut élaborer un plan d'ensemble très détaillé pour éviter qu'un premier placement de capitaux ne soit en contradiction avec les suivants qui risqueraient alors, faute de moyens, d'être remis à plusieurs années. Il y a là un autre problème important dont le bureau central se préoccupe; la tendance, depuis des années, à augmenter perpétuellement les chiffres d'affaires pour être en mesure de couvrir les frais fixes croissantes.

La politique d'investissement en Suisse au cours des prochaines années risque de subir des revers, si les entreprises industrielles continuent à placer

leurs capitaux avec la même «insouciance» que dans les années soixante. Ce danger consiste surtout en la création d'une capacité de production dépassant la demande, tendance qui pourrait mener à une lutte concurrentielle acharnée dans tous les secteurs du marché; il consiste en la dépendance insupportable vis-à-vis des ouvriers étrangers, qui, suivant la situation politique ou économique, pourraient faire défaut d'un jour à l'autre. Ces conditions dictent le cours que doit suivre la politique d'investissement de toute industrie exportatrice: 1° restriction des placements de capitaux à l'intérieur, ceux-ci ne devant favoriser que la modernisation et la rationalisation de l'appareil de production, et limitant l'expansion aux seuls marchés étrangers; 2° renonciation à la production de machines et d'appareils dont la fabrication serait bien moins chère dans certains pays voisins. Le déplacement à l'étranger est cependant plus facile pour toutes les entreprises qui y disposent déjà de succursales aptes à être exploitées et étendues. Il y a d'autres entreprises pour lesquelles la renonciation à l'expansion intérieure est en même temps une renonciation à l'exploitation du marché, une telle décision n'étant certes pas facile à prendre.

La réorganisation et l'expansion de la production de Sulzer furent marquées en 1966 par une certaine retenue, ce qui se manifesta automatiquement dans la restriction de placements des capitaux. L'assimilation des entreprises liées aux succursales étrangères se fait chez Sulzer selon un plan établi par la maison principale.

Dans les années qui suivirent la guerre, les investissements nécessités par les succursales étrangères augmentèrent, conséquence évidente de l'évolution technique, qui, de son côté, demande une adaptation perpétuelle des usines et installations aptes à maintenir leur compétitivité. L'augmentation des frais de production ne peut qu'exceptionnellement être compensée par une hausse des prix de vente. La rationalisation qui en résulte exige de nouveaux investissements. Ce qui nous occupe à cet égard, c'est notamment la question de savoir «quand et comment» il faut placer ses capitaux. La BBC nous donne une réponse à ce sujet: nonobstant l'optimisme ou le pessimisme du moment, il est nécessaire de renouveler régulièrement l'appareil de production aussitôt que les moyens sont disponibles, en appliquant les méthodes et expériences techniques les plus récentes¹.

Les décisions concernant les investissements pour l'expansion de la production se fondent en premier lieu sur un plan à long terme. Pareille politique est d'un intérêt certain pour les entreprises particulières aussi bien que pour l'économie politique tout entière.

D'un autre côté, il est difficile d'estimer dans quelle mesure l'appareil de production doit être renouvelé. On s'aperçoit du reste qu'autrefois une conjoncture favorable était aussitôt suivie d'une récession; il résultait de ces

1 Boveri, W.: *Ansprachen und Betrachtungen*, Zürich 1954.

cycles de courte durée que de nouvelles impulsions ne suivaient une période d'investissements intenses qu'à des intervalles assez longs. En revanche, les capitaux placés continuellement depuis la fin de la guerre semblent répondre aux exigences compensatrices de réorganisation.

On a pu constater que les investissements sont projetés au moins trois ans à l'avance. Pour les cas urgents on établit une liste, dite liste d'urgence, et l'exécution des projets dépend des ressources de l'entreprise. On a vu que les capitaux destinés à la recherche sont investis en dépit de toutes fluctuations conjoncturelles. Les entrepreneurs ont reconnu qu'on doit se maintenir à un niveau technique élevé, facteur particulièrement important pendant une stagnation économique. Les placements qui ont pour objet la réorganisation de l'appareil de production peuvent être exécutés au mieux pendant la conjoncture en déclin, car il est alors évident qu'il faut prendre des mesures d'adaptation. La situation devient critique au cours d'une période économique incertaine et instable. En théorie on pourrait dire que l'entrepreneur devrait se borner sinon aux renouvellements nécessaires du moins aux investissements économiques de rationalisation et supprimer ou suspendre les investissements expansionnistes. Dans la pratique ce problème est d'un caractère différent: les investissements particuliers, se fondant sur un programme cohérent de production, dépendent étroitement les uns des autres d'une façon qui rend impossibles les restrictions essentielles sans mettre en question le programme tout entier. En outre, les investissements importants servent non seulement à rationaliser la production, mais encore à augmenter la capacité de production.

On est amené de ce fait à étudier de plus près l'industrie mécanique suisse ainsi que les autres branches industrielles; d'après Langenegger¹ on a pu constater que l'évolution des trusts avec des succursales étrangères s'est réalisée, du point de vue organisateur, en trois phases:

1re phase

Décentralisation, selon le principe du laisser-faire; au début, les entreprises nouvellement fondées jouissaient d'une indépendance plus ou moins grande, et on se contentait de fixer, lors de l'assemblée générale, un dividende acceptable qui était transféré en Suisse.

2e phase

Centralisation poussée; l'expansion croissante des trusts en même temps que le potentiel maximum du trust faisaient ressortir les inconvénients d'un exécutif trop centralisé et de la concentration exagérée des fonctions et attributions au sein de l'appareil administratif du trust.

1 Langenegger, E.: Konzernunternehmungspolitik, Bern 1967, pages 51/52.

3e phase

Décentralisation fonctionnelle déléguée; dans cette phase on en est revenu à déléguer des fonctions circonscrites et méthodiquement évoluées de l'administration du trust aux entreprises particulières.

En Suisse, les organes principaux d'un trust embrassent en général une section de recherche et de développement, des finances, du marketing, une section juridique et un département des contributions, ainsi qu'une section de contrôle, bref, une répartition des fonctions qui montre une décentralisation assez vaste. Pareil système caractérise tous les trusts de l'industrie mécanique. Le secteur de la recherche de la BBC a été centralisé en 1966 et constitue aujourd'hui une section autonome. En effet, une entreprise suisse ne peut soutenir à long terme la concurrence internationale que si son activité dans le secteur des recherches et développements ne diminue jamais, même si le rendement de la recherche n'est pas immédiat. Pareille situation peut se produire, car les recherches ne valent qu'à long terme et les frais d'entretien des laboratoires de recherche sont souvent si importants qu'on risque toujours de s'engager dans une impasse. Au cours des dernières années on a pu observer que ces efforts favorisent le rendement et la réputation de l'entreprise à longue échéance ainsi que sa capacité concurrentielle, et que la haute conscience professionnelle et la compétence des ingénieurs qui travaillent à la recherche et au développement jouent un rôle décisif dans le succès de l'entreprise.

4132 Motifs poussant à investir à l'étranger

Il y a d'abord tous les comptes rendus de l'industrie mécanique suisse qui expriment, sans exception, la crainte et l'inquiétude qui résultent du décret officiel concernant la réduction de l'effectif ouvrier étranger et ses répercussions sur l'économie¹.

Les difficultés de recrutement qui ont découlé de ces mesures ont forcé les entrepreneurs à transférer quelques secteurs de la maison principale à l'étranger. Un compte rendu de la BBC nous rend attentif aux conséquences de telles mesures et nous signale le danger des effets secondaires pouvant se manifester dans l'économie de notre pays².

Landis & Gyr a étendu sa production à des pays où le marché du travail est moins saturé. On est amené de ce fait à étudier la tendance des investissements de rationalisation, qui ont pour but de débaucher une partie de la main-d'œuvre de l'industrie suisse; pour réaliser cette compression à long terme, il faut cependant plus d'ouvriers dans l'immédiat.

1 G. Heberlein, dans son discours présidentiel lors de l'assemblée générale des Ateliers de Construction Oerlikon de 1967, parla du problème d'un exode de notre économie.

2 Société Anonyme Brown Boveri & Cie, Baden, compte rendu 1966/67, page 7.

Récapitulons la situation actuelle: l'industrie mécanique suisse est plus que jamais forcée d'étendre sa fabrication à l'étranger, faute de main-d'œuvre en quantité suffisante.

On compte actuellement trois possibilités d'expansion à l'étranger:

- 1° fondation d'une succursale à l'étranger;
- 2° coopération avec une entreprise étrangère moins importante. Après une certaine période de rodage on étend la production de cette entreprise et on lui donne finalement le nom de l'entreprise suisse;
- 3° représentation ou agent étranger dans un pays en voie de développement. Dans ce cas on ne procède qu'à des ventes occasionnelles. A cause de leurs efforts d'industrialisation, il faut aux pays en question un plus grand stock de produits. Tout d'abord, il est possible de les importer, mais après un certain temps surgissent les interdictions d'importation pour favoriser l'expansion de l'industrie nationale. Les conséquences de telles mesures, d'une part, et la particularité du pays, de l'autre, entraînent les entrepreneurs suisses à fonder des succursales pour ne pas être évincés du marché.

L'industrie exportatrice suisse dispose d'une organisation de vente étendue dans le monde entier, laquelle est du reste une organisation où les dépenses prennent une part considérable dans le prix de revient. Il est naturel dans ces conditions que le programme de production offert détermine en même temps la capacité de s'acquitter de toutes les livraisons. Par ailleurs, on est conscient du fait que les investissements simultanés ne sont guère justifiés à cause des salaires élevés, du capital «cher» et du marché intérieur bien limité. On s'aperçoit davantage d'un mouvement vers la réunion de certaines entreprises et d'une tendance à simplifier le programme de vente pour rendre effective la politique de compression des frais. Quant aux frais de développement, on remarque qu'ils entraînent notamment les petites entreprises à renoncer à la production sur un plan plus large ou même à s'orienter vers la standardisation. En revanche, les succursales étrangères peuvent, dans certains cas, livrer des produits qui ne sont pas du tout fabriqués en Suisse ou qui ne peuvent être vendus parce que le marché est soit trop limité, soit déjà saturé.

Après la Seconde Guerre mondiale il fallut renouveler les relations avec l'étranger. Cette orientation nouvelle était caractérisée par un double aspect: l'établissement des organisations de vente d'une part et l'expansion d'une partie de la production à l'étranger d'autre part. Telle politique fut menée aussi longtemps que la structure fondamentale du trust suisse put être conservée; c'était donc dans cet état d'esprit que l'administration des trusts avait un vif intérêt à reconstruire des succursales étrangères. La BBC nous sert d'exemple pour illustrer l'évolution de la conception initiale quant aux investissements à l'étranger: antérieurement cette entreprise avait mis ses capitaux

ainsi que ses acquisitions techniques à la disposition de l'établissement d'industries considérables à l'étranger. Après la catastrophe de 1945 elle a repris ce travail partout où les circonstances et situations politiques le permettaient, pourvu qu'elle fût acceptée comme partenaire jouissant de droits égaux. En revanche, la BBC s'abstiendra dorénavant d'investir ses capitaux et ses inventions techniques, si elle court le risque d'être empêchée par les diverses ordonnances légales de collaborer et de faire un légitime usage de son influence, après avoir placé ses capitaux et mis à disposition ses expériences techniques.

Dans cet ensemble, il faut tirer l'attention sur le fait que l'évolution et l'épanouissement industriel des anciennes colonies constituent une force d'impulsion qui n'est pas à sous-estimer pour notre économie. C'est sans doute parce que l'évolution industrielle progresse lentement, sous la direction de l'Etat le plus souvent, libre de toute considération concernant la rentabilité et indépendamment de la fluctuation des marchés que les besoins en moyens d'investissement s'accroissent sans cesse et ne décroissent qu'exceptionnellement à cause de l'instabilité de la balance des paiements, phénomène qui apparaît sporadiquement dans les pays en question.

L'entreprise suisse établissait assez souvent un bureau de vente à l'étranger où des ingénieurs suisses étaient chargés du travail. Cette organisation initiale après avoir atteint quelque importance développait son atelier de construction pour fabriquer certains produits et pièces de rechange selon les plans de la maison principale. Cette évolution posait inévitablement la question de savoir s'il valait mieux charger un Suisse ou un étranger de la direction de cette succursale. On a pu constater qu'à la tête de quelques succursales on trouve des Suisses; et si ce n'est pas le cas, la maison principale suisse tâche d'installer un Suisse à la seconde place.

Naturellement, il y a une tendance, dans les succursales fortement centralisées, à se faire représenter davantage par l'élément suisse. Par contre, on distingue une conception différente de celle que l'on vient de décrire, conception fondamentale notamment des grands trusts, où la nationalité cède le pas à la formation professionnelle et à la qualité du personnel. L'esprit national, déterminé par l'origine du trust, demeure à la base du système, d'où la forte représentation suisse à la tête des succursales particulières.

Chaque entreprise se voit de temps en temps contrainte de renouveler totalement ses installations et de les adapter aux innovations techniques les plus récentes, si elle ne veut pas risquer la régression de sa production. Il est d'autant plus nécessaire de faire cette démarche que les avantages des méthodes de production améliorées ne sont pas visibles tout de suite et ne s'expriment guère en chiffres. Les résultats chiffrés sont d'ailleurs difficiles à estimer, car le pronostic relatif à la conjoncture au moment de la mise en activité de l'appareil réorganisé ne peut être que très vague. Les mesures de

rationalisation, prises hier encore pour étendre les opérations, s'imposent aujourd'hui afin de pouvoir réduire la main-d'œuvre qui fait de plus en plus défaut.

Le problème des dépenses croissantes, qui se pose à l'industrie mécanique entière, ne peut être résolu de manière satisfaisante qu'aux Etats-Unis: grâce à l'immense marché intérieur, l'augmentation de la production par automatisation s'est révélée favorable. Toutefois, pareille évolution reste particulière aux Etats-Unis. Normalement, l'évolution industrielle prend un cours différent: faute de ressources et de main-d'œuvre, et notamment à cause de la politique des associations syndicales qui réclament la réduction des heures de travail, l'augmentation des salaires et une assistance sociale plus efficace, les dépenses de l'industrie mécanique s'accroissent. Un autre aspect de ce problème devant être envisagé est le manque quasi général de capitaux, du moins en quantité suffisante, ce qui ne permet guère un recours à l'autofinancement. C'est ainsi que l'industrie suisse cherche à réaliser une compression des dépenses au moyen d'investissements de rationalisation et de la réorganisation des trusts. Depuis 1961/62 la BBC essaye de lier plus étroitement ses succursales à la maison principale et à partir de 1962/63 elle a commencé de centraliser aussi la direction des recherches internes de tout le trust.

Le tableau ci-dessous révèle un recul des livraisons à destination de pays européens, par contre une tendance croissante des exportations aux Etats-Unis et au Canada:

	Aperçu du pourcentage des exportations	
	dans les pays européens	aux Etats-Unis et au Canada
1962	71,8 %	7,7 %
1966	68,1 %	11,2 %

Source: Sommer, A.: Journée de la presse 1967 de l'industrie des machines: L'importance de l'exportation de l'industrie suisse des machines.

En Europe, telle évolution est conditionnée par la discrimination douanière de la Communauté Economique Européenne concernant les exportations suisses des produits industriels et, ce qui rend la situation encore plus précaire, par les effets négatifs de la conjoncture en République fédérale d'Allemagne qui est l'importateur le plus important de ces mêmes produits suisses. L'abolition du régime douanier dans l'Association Européenne de Libre-Echange a considérablement amélioré la position de la Suisse sur ce marché; ceci ne peut cependant pas compenser les pertes résultant des difficultés douanières avec la Communauté Economique Européenne. D'où l'intérêt de l'industrie suisse, ainsi que de celles de la Grande-Bretagne, de la

Suède et des Etats-Unis, à placer de plus en plus leurs capitaux en Belgique, afin de prendre pied dans la Communauté Economique Européenne¹.

La BBC a commencé en 1901 déjà à étendre 80 % de sa fabrication à l'étranger², et la fondation de succursales étrangères était alors une conséquence nécessaire du marché limité de la Suisse.

Au moment où les premiers effets de la politique de la Communauté Economique Européenne se manifestaient, la BBC décida d'étendre sa production, surtout la fabrication d'appareils électriques, à Bruxelles. De ce fait la BBC fut amenée à étudier, dans son compte rendu de 1964/65³, la situation économique de la Suisse; on y examinait particulièrement le fait que le contingent suisse des importations en provenance des pays de la Communauté Economique Européenne est important, et que ces pays-là n'ont pas besoin de mesures protectionnistes pour favoriser l'expansion de leur industrie nationale; ainsi il faut espérer que le gouvernement suisse réussira à s'entendre avec la Communauté Economique Européenne quant à une réduction des tarifs douaniers.

Depuis les années cinquante une tendance à étendre la fabrication aux pays extra-européens s'est manifestée. Il faut en trouver l'origine dans les mesures d'industrialisation accélérée des pays d'outre-mer, mesures encouragées par les tendances politiques des dernières années qui ont pour but l'approvisionnement propre. Les entrepreneurs suisses ont pu constater que plus les pays sont éloignés de la Suisse, plus l'opposition face à la dépendance de fournisseurs lointains, quant à l'équipement essentiel, s'accroît. Ces tendances se font remarquer surtout en ce qui concerne l'expansion des sources d'énergie. Faute de valeurs étrangères et grâce à une certaine propagande nationaliste, ce mouvement s'accroît. Le prix est de plus en plus mis au premier plan et il s'ensuit que les pays purement importateurs font figure d'outsiders⁴.

Pendant l'exercice de 1952/53, la BBC a ainsi mis l'accent sur les investissements au Brésil. Au début elle avait l'intention d'y faire ses expériences pour passer plus tard à l'établissement d'une succursale à production limitée, ce qui devait entraîner de nouveaux placements de capitaux. Une situation différente se présentait au Canada, où il fallait tout d'abord adapter les produits suisses aux exigences locales, c'est-à-dire ne concourir qu'avec des appareils simples, ou des produits de masse dont les méthodes de production étaient des plus simples. Toutefois, les associations syndicales étrangères

1 Le prince Albert de Liège, qui était à la tête d'une délégation économique belge, s'est prononcé dans ce sens. Voir: Belgique – «Terre d'investissements», dans: Les finances et l'économie du 2 décembre 1967.

2 75 ans Brown-Boveri, Festschrift 1966, page 187.

3 Compte rendu de la BBC, 1964/65, page 4.

4 Voir: Compte rendu de Sulzer, 1967.

s'opposèrent fortement à une telle politique et rendirent l'établissement de succursales plus difficile.

Le motif initial qui avait déterminé les démarches de Walter Boveri¹ afin d'étendre la fabrication aux pays extra-européens était la crainte du péril que constituait la politique du Kremlin et du danger de guerre et de destruction éventuelle de l'Europe, menaçant à la fin des années quarante. Il a naturellement pris en considération les deux possibilités: l'une, la guerre – donc expansion au Canada; l'autre, la paix – donc expansion du marché suisse en Amérique du Sud. W. Boveri a fait, au cours de longs et fatigants voyages, des études de marchés, et il a cherché à se créer de bonnes relations pour favoriser l'expansion des organisations de vente existant là-bas et pour s'assurer une voie d'écoulement dans le cas d'une dépression. Or il a tenu beaucoup à ce que les constructions et équipements suisses soient conformes aux conditions des pays en question, afin de pouvoir constamment développer l'exportation.

Dès 1955 on dut construire des bâtiments d'administration et des entrepôts dans les divers pays, et, peu après, il fut indispensable d'agrandir et de réorganiser les usines pour qu'elles pussent accéder à l'assemblage d'unités mécaniques plus grandes. Cette politique de placements pour la rénovation des usines, pour les nouvelles constructions, les acquisitions d'équipement neuf ainsi que pour la modernisation des établissements fut mise en œuvre par Sulzer en 1954, par la BBC au cours des années 1955/56. Pareil régime constitua l'élément principal d'un succès économique et en même temps améliora et perfectionna les méthodes et les moyens de production – il renforça donc la capacité permettant de soutenir la concurrence. On admit l'importance de la recherche pour l'expansion de l'entreprise qui, par conséquent, mit désormais les ressources nécessaires à sa disposition.

Au cours des années soixante, de nouvelles difficultés ont surgi, notamment le problème de la main-d'œuvre efficace, problème rendu plus grave encore par les changements d'emploi fréquents et les interventions de l'Etat². Ces obstacles ont évidemment encouragé les entrepreneurs à placer leurs capitaux à des fins rationalisatrices et à étendre la production à l'étranger. Pourtant, dès 1963, les effets du régime douanier affectant les pays non associés à la Communauté Economique Européenne, la pénurie de crédits et la situation politique défavorable des pays en voie de développement ont quelque peu perturbé les exportations suisses³.

1 Boveri, M.: Die Persönlichkeit von Walter Boveri, cf. Walter Boveri: Ansprachen und Betrachtungen, Zürich 1954, page 39.

2 Voir: Comptes rendus de la BBC: 1960/61, 1965/66, 1966/67, ainsi que: Comptes rendus de Sulzer: 1960, 1963, 1965, 1966.

3 Voir: Comptes rendus de la BBC: 1963/64, 1964/65, 1966/67, ainsi que: Comptes rendus de Sulzer: 1963, 1965, 1966.

La capacité d'investissement de l'industrie suisse est à présent diminuée non seulement par la pénurie de capitaux, mais par l'augmentation des intérêts; aussi les placements suisses ont-ils été réduits, et l'industrie mécanique ne prend-elle qu'avec précaution des décisions de rééquipement¹. Il en résulte une réorganisation des entreprises comme chez BBC, chez Sulzer et Bührle en 1967.

On devine l'importance des efforts de l'industrie mécanique qui aboutissent à la concentration et à la coopération des entreprises afin d'améliorer leur position sur le marché et de réaliser une compression des dépenses, d'une part, et d'éviter toute dualité de transactions de l'autre. Un danger subsiste: c'est que beaucoup d'entreprises suisses, surtout les petites et moyennes, risquent tôt ou tard d'être écrasées ou absorbées par celles qui contrôlent le marché mondial, car les entreprises suisses sont bien modestes à côté des gigantesques trusts internationaux.

Cette nécessité de fabrication sur un plan élargi a entraîné Sulzer et Saurer en 1967 à considérer la possibilité d'une coopération, mais plus tard, on reconnut que les rumeurs d'une fusion éventuelle n'étaient que des spéculations. Sulzer a toujours entretenu des relations avec les entreprises de la même branche afin de parvenir à une sorte de coproduction plutôt que d'entretenir une production parallèle, irrationnelle en soi.

La BBC et la North American Rockwell Corp. El Segundo en Californie ont constitué une commission d'enquête qui examine s'il est possible d'établir un atelier de construction pour fabriquer aux Etats-Unis l'équipement énergétique, en particulier les turbines à vapeur et les générateurs, selon la technique de Brown Boveri. Pour l'avenir, on envisage certainement la fondation d'une entreprise commune. Cette décision est de grande portée pour l'expansion future de notre industrie – elle aboutit en fin de compte à la tentative de forcer, en commun avec un partenaire américain, les barrières du marché américain, dominé jusqu'à présent par la General Electric et Westinghouse. Dans le passé, le trust de la BBC a plus d'une fois réussi à obtenir des commandes américaines, mais un engagement direct et institutionnalisé aux Etats-Unis aura sans doute des effets positifs sur la structure du trust, notamment sur les perspectives d'une évolution dans la recherche aussi bien que dans la vente. Vu les limites étroites du marché intérieur, la BBC ne peut que difficilement étendre sa production. Il faut cependant noter que sa position sur le marché est bien meilleure depuis le jour où elle a assumé la direction des Ateliers de Construction Oerlikon. D'autre part, le quota d'exportation, surtout en Allemagne de l'Ouest, en France, en Italie et en Scandinavie, ne peut être augmenté qu'en vertu d'une chute des prix. Et, bien que les pays en voie de développement offrent encore des marchés à exploiter, on finira tôt

1 Rapport BBC 1965/66, ainsi que rapport Sulzer 1966.

ou tard par en atteindre les limites. Ces conditions forcent donc la BBC à exploiter encore davantage le marché américain, si elle veut augmenter et étendre sa production¹.

4134 Politique des licences

Lorsqu'une entreprise ne pouvait plus être étendue dans un certain pays, soit à cause d'une restriction des importations, soit à cause de divers obstacles empêchant la fondation de succursales, les entreprises suisses cédaient des licences aux entreprises locales du pays en question. Jusqu'à présent, la Suisse est en principe restée titulaire du droit de licence et n'a pas encore accepté de licences des Etats-Unis, fait qui souligne l'importance de nos recherches. La pratique de céder des licences se fondait auparavant notamment sur la situation politico-économique des pays qui s'intéressaient aux produits suisses, mais s'opposaient pour quelque raison à l'importation directe de Suisse. Aujourd'hui, la politique de licences est encouragée par la situation précaire du marché du travail. Assez souvent, l'entreprise suisse participe à l'entreprise du «licencié», mettant à sa disposition une partie du capital. Le bénéfice réalisé grâce à ces licences permet d'encourager l'évolution et d'assurer la supériorité technique des titulaires du droit – en ce cas-là la BBC, Sulzer, Landis & Gyr et Oerlikon-Bührle – qui, de leur côté, placent ces fonds pour couvrir les dépenses de la recherche et du développement technique.

On compte actuellement plus de 41 «licenciés» de la BBC dans 19 pays, et plus de 50 de Sulzer dans les pays européens et extra-européens.

Les préliminaires d'une telle politique se fondent sur un assez important effectif technique ainsi que sur les laboratoires les plus modernes, exigence primordiale pour pouvoir conseiller efficacement les «licenciés» quant à la fabrication, aux matières et à la mise en marche des machines.

Grâce à la coopération internationale conventionnelle et à la répartition du travail des succursales, la BBC a pu, pendant des dizaines d'années, tenir tête sur le marché mondial à la concurrence des entreprises gigantesques qui, notamment aux Etats-Unis avec leur immense marché intérieur, disposent de ressources inépuisables destinées à la recherche et à la rationalisation de la fabrication. De cette politique de licences se dégagent quelques principes de base: les contributions relativement insignifiantes, dues sur tous les produits vendus par la BBC, sont mises en compte; la somme ainsi mise à la disposition de l'entreprise sert à construire, à ses frais, un propre stock d'équipement électrique et thermique qui se vend couramment sur les marchés du

1 Voir: «Neue Zürcher Zeitung»: Studiengemeinschaft BBC – North American Rockwell, du 22 décembre 1967, I; «NZZ»: Brown Boveris Vorstoss auf dem amerikanischen Markt, du 23 décembre 1967, I; «Revue commerciale et financière suisse»: Der Schritt von BBC in die Zukunft, du 29 décembre 1967.

monde entier; les contributions croissantes des licences payables à Sulzer fournissent les fonds nécessaires à la section centrale de la recherche et aux travaux de recherche à long terme.

4135 Le financement

Pour réaliser la politique d'investissement, il faut disposer de fonds, constitués soit par les bénéfices non répartis ou par des augmentations du capital, soit par l'émission d'obligations ou crédit bancaire. L'expansion et le maintien des entreprises ne sont garantis que par le placement courant d'une partie des bénéfices; de telles mesures sont indispensables, car 1° le paiement des taux d'intérêt sur le capital emprunté – soit le capital-actions, soit les fonds constitués d'obligations – n'est guère économique à long terme et 2° les dépenses pour les installations ne peuvent être couvertes que par l'amortissement, c'est-à-dire en estimant une valeur bien inférieure aux frais de restauration.

Landis & Gyr, par exemple, a retenu depuis 1914 plus de 80 % du bénéfice. Il fallait donc chercher des moyens supplémentaires pour rendre possibles des investissements importants résultant de l'expansion de l'entreprise. C'est ainsi que le nombre des actionnaires de Landis & Gyr s'élève à présent à plus de 5000.

En général, il est admis que l'expansion et le renouvellement des installations sont financés principalement par des réserves propres, tandis que l'augmentation du capital-actions ou de la valeur des obligations sert en premier lieu à constituer et à accroître le capital en circulation. Telle politique se fonde sur le fait que la rentabilité de l'entreprise ne suffit pas à payer les taux d'intérêt des capitaux affectés à l'expansion des installations.

Augmentation du capital en millions de francs suisses

	BBC		Sulzer		Landis & Gyr		Oerlikon-Bührle	
	de	à	de	à	de	à	de	à
1960		90			1,25	26,25		
1961	15	105	18	81	1,75	28,0		
1962					4,2	32,2		
1963	15	120	9	90	2,3	34,5		
1964					1,5	36,0		
1965					1,8	37,8		
1966	12	132			2,5	40,3		
1967	33 ¹	165			1,1	41,4		

Source: Comptes rendus de ces entreprises.

1 27,5 millions de francs suisses, valeur des obligations convertibles en échange des actions des Ateliers de Construction Oerlikon.

Aperçu des bénéfices et des amortissements des entreprises en question

	BBC		Sulzer		Landis & Gyr		Oerlikon-Bührle
	b	a	b	a	b	a	b
1964	13,2	49,7	15,8	18,7	25,9	19	
1965	13,2	56,6	17,5	19,6	28,7	23	
1966	15,5	56,5	18,6	16,1	23,2	28	9,2 ¹
1967	14,6	56,7	19,7	22,7	13,9	32	7,5 ²

Source: Comptes rendus de ces entreprises.

b = bénéfice a = amortissement

414 L'avenir de l'industrie mécanique suisse

Il faut que les entreprises particulières examinent, suivant le cas, les différents points de vue de la tendance d'intégration et ses répercussions sur la politique de leur entreprise.

D'après Sommer³ le total des exportations de l'industrie mécanique s'éleva à 4,7 milliards de francs suisses en 1966 – il s'agissait surtout de produits spéciaux de haute qualité. L'impossibilité d'une fabrication en grande série, due aux limites étroites du marché intérieur, force cependant la Suisse à importer tous les articles de série, dont le total s'éleva à 4,6 milliards de francs suisses en 1966.

	Exportations	
	total	industrie mécanique
1960	8 131	2 666
1961	8 822	3 013
1962	9 580	3 320
1963	10 442	3 556
1964	11 462	3 828
1965	12 861	4 308
1966	14 204	4 747

Source: Société suisse des constructeurs de machines (VSM), compte rendu annuel 1966, page 72.

Si l'on considère les débouchés principaux de l'industrie mécanique suisse, on constatera qu'elle entretient des relations d'affaires avec plus de cent pays, mais on prendra note aussi que 68 % de tous les produits manufacturés par l'industrie mécanique sont absorbés par le marché européen; en 1962, le pourcentage s'éleva même à 71,8 %. On sait pourtant que l'exportation suisse est fortement affectée par la discrimination douanière de la Communauté

1 Du 1er janvier 1965 au 30 juin 1966.

2 Du 1er juillet 1966 au 30 juin 1967.

3 Sommer, A.: Conférence de presse de l'industrie mécanique; cité de: «NZZ» du 22 novembre 1967, I.

Economique Européenne, fait qui justifie les efforts en vue de réduire le quota d'exportation européen en faveur d'une augmentation des exportations dans les pays extra-européens (le pourcentage exporté aux Etats-Unis et au Canada passa de 7,7%, en 1962, à 11,2% en 1966)¹.

Il est cependant peu probable que l'on se détournera de la Communauté Economique Européenne pour s'orienter vers l'Association Européenne de Libre-Echange. Les exportations vers les pays de cette dernière sont passées respectivement de 17,7% à environ 20% en 1960 et 1966. Or, maintenant, l'industrie mécanique suisse cherche à prendre pied sur les marchés non encore exploités jusqu'à présent, moyennant l'établissement de nouvelles succursales ou la coopération avec les entreprises représentatrices. On comprend qu'on vise à l'expansion des succursales, tâche parmi les plus importantes de notre temps. En outre, on tend à établir une organisation de vente gérée par un personnel instruit en Suisse, si telle instruction se révèle économique.

C'est pour ces raisons que l'industrie suisse envisage le problème d'une perte d'écoulement, qui peut cependant être partiellement compensée par l'augmentation des exportations de machines spéciales qui, dans l'ensemble, ne sont pas affectées par les fluctuations des prix.

Si une entreprise suisse entretient des relations internationales, elle s'expose moins aux effets de la discrimination de la Communauté Economique Européenne.

Aperçu de l'évolution des exportations de l'industrie mécanique suisse de 1960 à 1966

	60	61	62	63	64	65	66
CEE	41,2	43,3	44,5	43,3	41,5	40,2	37,8
AELE	17,7	18,0	18,8	18,5	20,1	20,0	19,9
Autres pays européens	10,9	9,3	8,5	9,6	8,8	9,7	10,4
Amérique du Sud	6,3	6,0	5,8	5,0	4,2	3,5	3,9
Amérique du Nord	8,1	7,4	7,7	8,4	8,3	9,4	11,2
Amérique latine	1,3	1,5	1,5	1,5	1,8	1,7	1,4
Afrique	3,8	3,0	3,2	3,4	4,3	4,1	4,8
Asie	9,0	9,7	8,6	8,9	9,2	9,5	8,6
Australie	1,7	1,8	1,4	1,4	1,8	1,9	2,0

Source: Société suisse des constructeurs de machines (VSM), compte rendu annuel, page 72, 1966.

1 Source: Sommer, A.: Op. cit.

415 Questionnaire: Groupe métaux, machines

4151 Questions portant sur l'organisation

- 41511 Les investissements sont-ils suggérés par
 415111 un poste central? L
 415112 différentes sections? B Su O
- 41512 La justification des investissements doit-elle être fournie par les quémандeurs eux-mêmes ou par une autre section, avec présentation du calcul de rentabilité?
 415121 oui, toujours B Su L O
 415122 seulement pour les projets d'investissement d'une certaine importance
 415123 non
- 41513 La procédure de consentement à l'investissement varie-t-elle selon l'importance de celui-ci?
 415131 oui B L O
 (petits projets, projets courants, grands projets)
 415132 non Su
- 41514 Avez-vous déterminé une hiérarchie bien définie des investissements?
 415141 oui L O
 415142 non B Su
- 41515 Qui fixe cette hiérarchie?
 415151 le conseil d'administration B Su L
 415152 la direction O
 415153 d'autres organes
- 41516 Cette hiérarchie est-elle révisée à intervalles réguliers?
 415161 oui B Su L O
 415162 non

4152 Raisons poussant à s'établir à l'étranger

- 41521 Quelles sont les raisons ayant poussé à un établissement à l'étranger?
 - La vente sur place a atteint ses limites Su L O
 - Les possibilités d'importation sont réduites B Su
 - La production à l'étranger peut être plus rentable Su O
 - Les conditions d'approvisionnement sont meilleures Su O
 - La position technique et économique de l'entreprise présente de bonnes chances B Su O
 - La tendance à l'intégration Su L
 - Les frais de transport peuvent être réduits Su
 - Pour détourner les mesures prises à l'étranger contre les produits finis B Su L
 - Les salaires sont plus bas à l'étranger O
- 41522 La décision a été prise
 415221 de plein gré O
 415222 par nécessité (raisons données par l'entrepreneur lui-même) B SuL

B = Brown Boveri Su = Sulzer L = Landis & Gyr O = Oerlikon-Bührle

	415223 par nécessité (raisons extérieures à l'entreprise)	B Su L
41523	La maison mère fonde-t-elle à l'étranger:	
	415231 des organismes de vente?	B Su L O
	415232 des filiales?	
	415233 des sociétés dépendantes?	B Su L O
	415234 des sociétés à participations?	B Su O
	415235 des sociétés agréées?	B Su O
41524	La politique d'investissement consiste en:	
	415241 nouvelles fondations	
	415242 achat de sociétés	O
	415243 forme la plus économique	B Su L
41525	Des Suisses sont-ils employés dans les sociétés à l'étranger?	
	415251 dans toutes les sections	Su
	415252 seulement chez les cadres	B L O
41526	Le chef supérieur est-il Suisse?	
	non	B Su
	pas toujours	L O
41527	Le personnel étranger reçoit-il une formation en Suisse?	
	415271 oui (cadres, spécialistes)	B Su L O
	415272 non	
41528	Des filiales se sont-elles dissoutes à l'étranger?	
	415281 oui (guerre)	B
	415282 non	Su L O
41529	Pays d'établissement	
	415291 Choisit-on	
	4152911 un pays industriel?	B Su L O
	41529111 oui	
	41529112 non	
	4152912 un pays en voie de développement?	B Su O
	41529121 oui	
	41529122 non	
	4152913 un pays agraire?	B Su L
	41529131 oui	
	41529132 non	
415292	N'importe quel pays entre-t-il en ligne de compte?	
	4152921 oui	B Su L O
	4152922 non	
415293	Où la préférence est-elle marquée seulement pour:	
	4152931 l'Europe?	B Su L O
	4152932 l'Amérique du Nord?	Su
	4152933 l'Amérique du Sud?	Su
	4152934 l'Afrique?	
	4152935 l'Asie?	
	4152936 l'Océanie?	
415294	Peut-on constater des variations de tendances, c'est-à-dire un déplacement des investissements dans les différents groupes de pays?	
	non	B Su L O

B = BBC Su = Sulzer L = Landis & Gyr O = Oerlikon-Bührle

4153 Facteurs déterminants de la politique d'investissement

41531	Choisit-on un pays pour:				
415311	sa situation économique?	B	Su	L	O
415312	sa situation politique?		Su		
415313	sa politique fiscale?				
41532	Ou pour des raisons économiques particulières?:				
415321	approvisionnement				O
415322	production				O
415323	recherche et développement				
415324	ventes	B	Su	L	
415325	situation financière de l'entreprise				
41533	Un budget d'investissement fixe et bien déterminé est-il établi?				
415331	oui	B	Su	L	O
415332	non				
41534	Ce budget est-il divisé en investissements de substitution et investissements d'agrandissement?				
415341	oui	B		L	O
415342	non		Su		
41535	Le montant d'un investissement individuel est-il fixé?				
415351	oui	B		L	O
415352	non, il est fixé de cas en cas		Su		
41536	L'entreprise a-t-elle fait une analyse des possibilités de développement comme base de sa politique d'investissement?				
415361	oui	B	Su	L	O
415362	non				
	A-t-on étudié dans cette analyse:				
	les chances du marché?	B	Su	L	O
	la réaction de la concurrence?	B	Su		
	le développement des marchés d'approvisionnement?		Su		
	la situation des produits essentiels de l'entreprise et leur développement futur?	B	Su	L	O
	le maintien de l'indépendance de l'entreprise?				O
	l'aspiration à une entreprise puissante?	B			
41537	Les principaux risques des investissements à l'étranger résident-ils dans:				
	le but poursuivi par l'entreprise?				O
	la longue échéance de l'investissement?	B	Su		O
	le progrès technique?	B			
	le comportement de l'Etat étranger?	B	Su		O
	la nationalisation?	B	Su		O
	la concurrence internationale?	B		L	O
	des marchés plus importants?				
	des changements dans la demande?		Su		O
	une dévaluation?				
	des difficultés de transfert?	B	Su		
	un effondrement des prix?	B			
	une augmentation des frais?	B			O

B = BBC Su = Sulzer L = Landis & Gyr O = Oerlikon-Bührle

le marché du travail?	Su
la croissance de l'entreprise?	B
des lacunes dans l'information et une interprétation insuffisante de celle-ci?	
une déficience dans la méthode et l'organisation?	

4154 Types d'investissements

41541 Investissements de substitution	
415411 Moment de l'investissement	
4154111 Les vieilles installations fonctionnent encore bien, mais de nouvelles travailleraient plus rationnellement	
4154112 Les vieilles installations sont encore utili- sables, mais sont sujettes à réparations et leur capacité de rendement s'amoindrit	
4154113 Les vieilles installations sont devenues inutilisables	
4154114 Les vieilles installations sont amorties	
4154115 Rentabilité	B Su L O
415412 Motifs de l'investissement	
4154121 Production plus rationnelle	B Su L O
4154122 Réduction de la main-d'œuvre	L O
4154123 Amélioration de la qualité	B Su L
4154124 Avantages financiers	L
4154125 Crainte d'une augmentation des prix pour les biens d'investissement	
4154126 Investissements opérés par la concurrence	
4154127 Considérations fiscales	
41542 Investissements d'expansion	
415421 Motifs d'investissements	
4154211 Perspectives de ventes intéressantes	B Su L O
4154212 Amélioration de la situation financière par l'extension de la capacité	B L
4154213 Position sur le marché compromise par la concurrence	B L O
4154214 Possibilité d'éliminer des goulots d'étrangle- ment dans l'entreprise	B L O
4154215 Crainte d'une augmentation des prix pour les biens d'investissement	
4154216 Offre par la concurrence de meilleurs produits	
4154217 Information du marché	O
4154218 Considérations fiscales	
4154219 Elargissement du champ de production	
41542191 Production de pièces détachées autrefois fournies de l'extérieur	B Su O

B = BBC Su = Sulzer L = Landis & Gyr O = Oerlikon-Bührle

41542192 Possibilité de tenir compte des
changements possibles de produc-
tion par une restructuration B O

41543 Autres investissements

4155 Divers

- 41551 Calcul de rentabilité
- 415511 Les informations quantitatives viennent-elles de:
 - 4155111 l'entreprise elle-même? B Su L O
 - 4155112 d'autres entreprises?
 - 4155113 d'une combinaison des deux?
 - 415512 Tient-on compte des variations de coûts dues aux
changements du degré d'exploitation?
 - 4155121 régulièrement B Su L O
 - 4155122 dans des cas particuliers
 - 41552 La politique d'investissement a-t-elle été radicalement changée
au cours des dix dernières années?
 - 415521 oui O
 - pour des raisons politiques
 - pour des raisons économiques
 - pour des raisons internes à l'entreprise
 - 41553 L'entreprise possède-t-elle des sous-traitants?
 - 415531 en Suisse
 - 4155311 oui B Su L O
 - 4155312 non
 - 415532 à l'étranger
 - 4155321 oui B Su L O
 - 4155322 non

B = BBC Su = Sulzer L = Landis & Gyr O = Oerlikon-Bührle

42 Groupe de la chimie et produits pharmaceutiques

421 Développement de l'industrie chimique

Pour l'activité de l'industrie chimique suisse, le point important réside, d'après Käppeli¹, «dans le domaine de la transformation des matières premières chimiques en produits finis atteignant un degré de raffinement tel que leur capacité de concurrence internationale devient jusqu'à un certain point indépendante du prix des matières premières disponibles».

Dans la plupart des cas, l'industrie chimique suisse² s'occupe d'abord de

- 1 Käppeli, R.: Die schweizerische chemische Exportindustrie in der Nachkriegszeit, conférence pour la société de commerce et d'industrie, St-Gall, 1er février 1954, publication, page 4.
- 2 D'après Ganzoni (Ganzoni, E.: Chemische Industrie, dans Handbuch der Schweizerischen Volkswirtschaft, tome I, Berne 1955, page 325), il n'existe pas de définition généralement reconnue pour cette branche de l'industrie. Ce fait n'est pas de peu d'importance du point de vue statistique.
«L'industrie chimique est un ensemble complexe d'industries plutôt qu'une industrie

colorants, puis étendit son champ d'activité aux produits pharmaceutiques. Comme les possibilités de vente se révélaient trop restreintes en Suisse, les entreprises chimiques commencèrent très tôt déjà à construire un important réseau d'usines de production dans les grands centres de consommation.

Zschokke¹ constata qu'au sein du mouvement mondial d'industrialisation, l'industrie chimique avait fait le pas qui séparait le travail scientifique de laboratoire de la production industrielle des produits chimiques.

L'existence de l'industrie chimique suisse dépend des résultats de la recherche. La science et la recherche ont été mises au service de la production.

L'industrie chimique suisse investit annuellement environ 600 millions de francs suisses dans la recherche. L'industrie chimique suit avec beaucoup d'attention les mesures internationales dont le but est la protection de la propriété intellectuelle et industrielle, comme la protection internationale des brevets et des marques de fabrique.

Environ 90 % de la production de l'industrie chimique sont exportés. L'industrie chimique tient à être bien informée de ce qui se passe sur les marchés étrangers, ce qui est possible grâce à des informateurs particuliers et étrangers (ambassades et consulats suisses), car des mesures prohibitives peuvent rendre l'exportation très difficile, voire impossible, par exemple: les restrictions à l'importation, les droits de douane, les stocks obligatoires, les impôts additionnels, les prix imposés, les mesures de dumping, les influences dues à l'intégration, les restrictions de paiement.

En 1966, les règlements d'importation subirent les changements suivants²:

Changements de la politique économique au profit des producteurs indigènes:

– Restriction des importations pour protéger l'industrie indigène:

Iran

Australie

Inde

– Freinage des importations par des mesures draconiennes:

Equateur

Ghana

Pakistan

unique. Une liste des produits chimiques comprendrait près de 10 000 postes différents; les produits sont consommés par un grand nombre d'industries ou encore dirigés directement vers le consommateur.» (Voir: L'industrie chimique en Europe, étude préparée par le comité des produits chimiques: OECE, Paris 1954, page 15.)

1 Zschokke, H. P.: Die chemische Industrie in Strukturwandlungen der schweizerischen Wirtschaft und Gesellschaft, publication en l'honneur de Fritz Marbach, Berne 1962, page 89.

2 Société suisse d'industrie chimique, rapport annuel, page 66 ss.

– Mesures pour empêcher la fuite des devises:

Maroc

Soudan

– Interdiction du transfert des brevets:

Brésil

Changements de la politique économique favorables à l'importateur:

– Suppression des droits de préférence:

Zambie

Malaisie

– Abandon des retenues sur les virements avec l'étranger:

Brésil

– Abolition du système de l'autorisation d'importation obligatoire:

Mexique

Les résultats de la recherche, les changements de son orientation, l'admission et le développement de nouveaux domaines de recherches marquent la structure de l'industrie chimique.

Dans tous les grands Etats industriels du monde, l'industrie chimique fait partie des branches les plus florissantes de l'économie. Ainsi son taux de croissance – par exemple aux USA, en Allemagne et en Suisse – est bien supérieur à celui de l'industrie prise dans son ensemble.

On attribue ce développement supérieur à la moyenne en premier lieu à la somme élevée des investissements.

La politique d'investissements résulte de la demande forte et constante de produits chimiques, ainsi que de la concurrence sur le marché mondial. L'élaboration de nouvelles spécialités devient de plus en plus coûteuse, surtout pour les produits pharmaceutiques et agrochimiques. Le ministère de la Santé des principaux pays clients de l'industrie chimique suisse a des exigences de plus en plus grandes – d'ailleurs très différentes d'un pays à l'autre – pour les examens qui précèdent l'admission des produits. L'utilisation rationnelle des produits par les clients nécessite des organisations de vente spécialisées. Il en résulte un réseau de succursales qui ne sont pas seulement responsables de la vente, mais qui entretiennent aussi des relations avec la section de recherche de la maison mère et avec la clientèle du pays concerné.

Les industries indigènes sont de mieux en mieux protégées par la mise en œuvre de mesures protectionnistes subtiles. Si l'industrie chimique n'avait pas réagi, l'exportation aurait abouti à un échec. La gamme des produits suisses va des produits anciens et simples aux spécialités toutes récentes.

Si l'on veut maintenir la position de l'industrie suisse à l'étranger, il faut en venir à implanter des établissements de vente et de fabrication dans certains Etats étrangers.

Les salaires moins élevés à l'étranger n'intervinrent pas dans les considérations de l'industrie chimique.

Valeurs d'exportations de l'industrie chimique
(en millions de francs)

1961	1 669
1962	1 798
1963	2 011
1964	2 271
1965	2 532
1966	2 814
1967	3 047

Source: Annuaire statistique de la Suisse 1967, 1968.

Considérant les efforts d'intégration, on peut fixer la répartition de l'importation et de l'exportation dans les régions de vente suivantes:

	Importation de		Exportation vers	
	CEE	AELE	CEE	AELE
1966	1 175 406	241 299	934 059	493 858

Source: Société suisse d'industrie chimique, rapport annuel 1966, page 100.

La répartition géographique se présente comme suit:

	Importation	Exportation
Europe	82,6%	61,6%
Afrique	1,0%	3,9%
Asie	2,5%	14,0%
Amérique	13,8%	18,3%
Australie	0,1%	2,2%

Source: Société suisse d'industrie chimique, rapport annuel 1966, page 100.

A cause de la concurrence accrue, quelques maisons d'exportation devinrent des complexes ayant des activités internationales. Dans les pays principaux¹, des sociétés affiliées se groupèrent autour de la maison mère de

1 Des statistiques établies aux Etats-Unis sur les investissements directs étrangers dans la branche des industries chimiques de ce pays indiquent qu'à la fin de 1963 l'industrie suisse occupait la première place avec 352 millions de dollars, suivie par les Pays-Bas, 263 millions de dollars, et par la Grande-Bretagne, 187 millions de dollars.

Suisse; elles font aujourd'hui de la recherche sur place et observent la technique et la politique économique de la concurrence.

La nécessité de déplacer les centres de production dans des pays étrangers protégés par des mesures douanières ou par le contrôle des changes renforça la tendance de l'industrie chimique à constituer de grandes entreprises.

Le développement du commerce mondial pendant et après la Première Guerre mondiale favorisa la concentration nationale et internationale de l'industrie chimique. C'est ainsi que sont nés: en Angleterre, par la fusion du trust britannique de la chimie: Imperial Chemical Industries Ltd (ICI); en France: l'Air Liquide, la Société des Manufactures des Glaces, Produits Nationaux des Matières Colorantes, Manufactures de Produits Chimiques du Nord et les Etablissements Réunis Kuhlmann; en Italie: Montecatini; aux USA: Du Pont de Nemours et Allied Chemical & Dyes Corporation.

La petite entreprise chimique ne peut s'appuyer que sur le marché indigène; elle doit se borner à la fabrication de produits qui n'exigent ni un appareillage compliqué ni une grande organisation de vente, pas plus qu'une mise de fonds importante. Ainsi, les petites entreprises cherchèrent à fusionner avec de plus grandes, ou elles furent évincées par la concurrence des grandes maisons.

D'après Baumgartner¹, les grandes industries chimiques bâloises résultent de la fusion de petites entreprises autrefois indépendantes.

A cause de la concurrence croissante de l'étranger, les trois plus grandes entreprises bâloises de teintures de brai – Gesellschaft für Chemische Industrie in Basel (aujourd'hui Ciba), J. R. Geigy S.A. et la Chemische Fabrik (autrefois Sandoz) – s'unirent en septembre 1918 en une communauté d'intérêts aux fins suivantes: travail en commun dans les domaines scientifique, technique et commercial, suppression de l'ancienne concurrence qui, désormais, fera place à un important soutien mutuel, à un échange des expériences et des améliorations². Cette communauté d'intérêts décida bientôt de fonder des entreprises chimiques dans des pays protectionnistes, par exemple: Cincinnati Chemical Works, à Norwood (USA), Società Bergamasca per l'Industria Chimica à Seriate, Clayton Aniline Co. Ltd. à Manchester.

La spécialisation dans le secteur de la chimie organique et dans l'électrochimie, la création de spécialités aux marques protégées, l'observation stricte du principe de qualité permirent à l'industrie chimique suisse d'éliminer la concurrence étrangère et de renforcer sa position.

1 Baumgartner, R.: Die wirtschaftliche Bedeutung der chemischen Industrie in Basel, Berne 1947, page 31.

2 Rapport annuel du Vorort de la Société suisse de commerce et d'industrie, 1916, pages 122/123.

Indice de la production chimique
1958 = 100

1960	145
1961	147
1962	159
1963	181
1964	199
1965	202
1966	230

Source: Annuaire statistique de la Suisse 1967.

Nous avons la conviction que les quatre entreprises de l'industrie chimique:

Hoffmann-La Roche

Ciba

Geigy

Sandoz,

qui résident toutes à Bâle, peuvent être considérées comme représentatives de la chimie suisse. Le processus de concentration de l'industrie chimique est déjà arrivé à un point tel que ces quatre complexes exercent un vaste contrôle sur le marché chimique suisse. La Lonza, entre autres, est dans la zone d'influence de ces quatre sociétés; seule entreprise suisse spécialisée dans la pétrochimie, elle a rencontré de grandes difficultés.

Eventail de la production

Hoffmann-La Roche * 1896	Produits pharmaceutiques, surtout: préparations vitaminées, produits odoriférants.
Ciba * 1859	Produits pharmaceutiques et cosmétiques, colorants, produits synthétiques techniques, en particulier photochimie et métaux rares.
Geigy * 1758	Agrochimie, produits pharmaceutiques, colorants.
Sandoz * 1886	Produits pharmaceutiques, colorants, matières premières chimiques.

Ces sociétés suisses présentent beaucoup de points communs. En fait d'organisation et de fonction, elles représentent un assemblage de sociétés de production, de vente et de holding. Environ 70% de la production chimique suisse proviennent de ces quatre entreprises.

La politique du groupe est souple et adaptée aux situations des pays étrangers. Cependant, on veille toujours à ce que les finances soient rigoureusement centralisées.

Sur la plupart des marchés étrangers, les filiales ou les sociétés auxquelles

la maison participe se chargent d'une part importante des fonctions de la maison mère. La fabrication, les laboratoires de chimie appliquée, les départements de l'exportation et de la vente, dans les succursales, dépendent de la direction de l'entreprise, composée selon le principe de la camaraderie. La direction et le conseil d'administration des succursales sont responsables des relations avec la maison mère; toutefois, les membres de la direction de la maison mère sont généralement représentés dans les conseils d'administration des succursales et des sociétés où la maison a une participation.

Dans l'industrie chimique, les organes de direction des divers départements, la direction générale, le comité de direction, le conseil d'administration ne se contentent pas de rendre compte de l'exercice écoulé et de faire la critique des résultats; ils consacrent encore une grande part de leur travail à jeter des bases pour l'avenir.

Comme la politique suisse concernant la main-d'œuvre étrangère limite aujourd'hui la recherche en Suisse – pour ce qui est du personnel –, l'industrie chimique établit ses centres de recherche à l'étranger.

Sandoz, par exemple, décida pendant l'exercice 1966 de construire ses laboratoires de recherche à Hanover, N.J., USA. A Vienne, elle construit pour 600 millions de francs suisses un centre de recherche qui, une fois achevé, s'occupera de recherche dans les domaines de la chimie et de la biologie médicales. Dans l'histoire de Sandoz, c'est le plus grand investissement fait en une fois. On a choisi Vienne en raison du terrain favorable, offrant des possibilités d'agrandissement pour des décennies, et en raison de la possibilité de s'appuyer sur l'université et les écoles supérieures de Vienne: on peut ainsi compter avec une relève universitaire assurée. Le transfert des centres de recherche à l'étranger entraîne une tendance au transfert de la production. Le chiffre d'affaires de l'industrie chimique, qui atteignit environ 900 millions de francs suisses en 1964, fut réalisé en Suisse pour 40 %, mais 96 % des produits furent vendus hors de Suisse¹.

Les maisons mères se réservèrent évidemment la fabrication des substances actives, tandis que les installations pour les étapes suivantes de fabrication – jusqu'aux produits finis – étaient transférées dans les pays consommateurs.

Dans le cadre du complexe global, l'importance des succursales à l'étranger devient claire quand on compare le chiffre d'affaires de la maison mère avec celui des filiales correspondantes à l'étranger. L'évolution de ces dernières années montre que la contribution de la maison mère au chiffre d'affaires du complexe global baisse, même si le chiffre d'affaires absolu des entreprises situées en Suisse a augmenté d'année en année.

1 Chez Hoffmann-La Roche, le chiffre d'affaires (1964) d'environ 2,5 à 2,8 milliards de francs suisses se répartit comme suit: Europe, Suisse incluse 45 % environ; zone dollar 45 % environ; autres territoires 10 % environ

La progression du chiffre d'affaires en Suisse et dans les filiales à l'étranger :

	Ciba		Geigy		Sandoz	
	Suisse	étranger	Suisse	étranger	Suisse	étranger
1962	518	886	370	770	335	461
1963	538	954	420	877	376	534
1964	614	978	475	1 100	439	638
1965	664	1 214	515	1 262	492	749
1966	748	1 359	570	1 425	546	855

422 Activité à l'étranger

Le consommateur de produits chimiques demande des produits finis en petites quantités, pour un emploi immédiat. Le producteur a besoin d'une importante organisation de vente, afin de garantir une livraison continue à la clientèle. Partant, un entretien décentralisé de dépôts dans toutes les régions de vente et de vastes dépôts régulateurs de produits finis dans les centres de production sont les conditions nécessaires au maintien des positions acquises sur le marché. Pour faire échec aux restrictions existant dans le commerce international, les industries chimiques suisses décidèrent de créer des filiales à l'étranger.

Comme première filiale étrangère de l'industrie chimique suisse, L. Durand & Huguenin fondèrent une succursale pour la fabrication de colorants à St-Fou près de Lyon, en 1882.

4221 Fondations de filiales jusqu'en 1914

Année	Maison	Pays	Raisons
1888	Geigy	Russie Karawjefka	pour éviter les taxes douanières
1892	Geigy	France	guerre douanière franco-suisse
1895		Maromme	
1896	Hoffmann-La Roche	Allemagne Grenzach	barrières douanières, législation sur les brevets, facilités d'approvisionnement en charbon
1899	Ciba	Pologne russe	début de l'implantation à l'étranger
1901	Geigy	Allemagne Grenzach	production de matières premières et de produits intermédiaires à meilleur compte
1904	Geigy	USA Jersey City	politique douanière protectionniste des Etats-Unis
1911	Ciba	Angleterre	pour faire valoir la possession du brevet, étant donné la contrainte d'exploiter les brevets qui subsistait en Angleterre

A cette époque, les créations de filiales résultaient encore de la production plus avantageuse dans les pays environnants, afin d'éviter les frais de douane et de transports onéreux et d'offrir un meilleur service à la clientèle.

4222 Les fondations de filiales entre les deux guerres mondiales

Année	Maison	Pays	Raisons
1920	Ciba	USA Espagne Extrême-Orient	renforcement de la position sur le marché américain expansion de l'entreprise
1920	Hoffmann-La Roche	France Italie Autriche USA Japon Grande-Bretagne	politique de décentralisation de la production sur une base internationale, dictée par l'interdiction absolue dont étaient frappées plusieurs de ses spécialités dans quelques pays
1920	Ciba Geigy Sandoz	USA	contrat de communauté d'intérêts, élévation des droits d'entrée
1931	Ciba	Argentine	expansion (société de fabrication et de vente)
1934	Sandoz	Angleterre	premier déplacement véritable de la fabrication
1935	Sandoz	USA Italie	expansion
1938	Sandoz	Espagne Pologne Tchécoslovaquie Roumanie	expansion
1935	Ciba	Hongkong	expansion, questions d'organisation
1937	Ciba	USA	questions d'organisation, propres établissements de production et de vente de produits pharmaceutiques

Les établissements étrangers de l'industrie chimique suisse ont gagné en importance après la Première Guerre mondiale. D'importants pays clients discernèrent le danger de dépendre de l'industrie chimique allemande, et se mirent à créer une industrie chimique propre. A ce moment, l'industrie indigène fut protégée par de grandes barrières douanières et par d'autres mesures administratives protectionnistes.

Au sein de l'industrie chimique suisse, on se rendit à l'évidence que la position acquise sur le marché ne pouvait être assurée que par l'agrandissement des organisations de production et de vente existant à l'étranger.

4223 Fondations de filiales d'après-guerre

Les conséquences politiques incitèrent à réfléchir quant à la politique d'investissements à l'étranger. Pendant la guerre déjà, il fallut abandonner des filiales en pays occupés et à l'Est.

Après la guerre, on reconstruisit les établissements endommagés et l'on dut installer de nouveaux secteurs de fabrication à cause de l'accroissement de la production. L'adaptation aux marchés locaux permit à l'industrie chimique d'obtenir rapidement un potentiel de vente considérable après l'introduction de produits nouveaux.

L'accroissement toujours plus fort du réseau de succursales fit qu'on légua à celles-ci une partie des travaux de recherche. Un programme de fabrication variable d'une maison à l'autre put entrer en ligne de compte, vu l'accroissement des succursales¹.

Les considérations financières ne sont pas les seules qui importent; il y a de plus le fait que le procédé de la découverte et de l'invention a beaucoup changé par rapport à autrefois. Les grands progrès des dernières décennies sont les fruits d'un travail d'équipe sans considération de frontières. Le déplacement des travaux de recherche à l'étranger a fait ses preuves surtout dans les pays qui avaient déjà obtenu de beaux résultats eux-mêmes, comme les USA et l'Angleterre. Par l'engagement de capitaux et de personnel pour la recherche dans les pays anglo-saxons – engagement dont l'ampleur dépasse de loin ce que nous pouvons imaginer – la recherche poursuit son développement dans le domaine de la chimie, particulièrement aux USA; et nous devons constater sans jalousie que les résultats obtenus correspondent aux dépenses.

Par ailleurs, il serait difficile, voire impossible, pour l'industrie chimique suisse d'entretenir depuis la Suisse un contact suivi avec les clients étrangers; or ce contact est nécessaire pour pouvoir tenir compte des désirs nuancés des clients.

Pour l'ensemble de l'industrie chimique suisse, environ deux tiers du personnel travaillent actuellement à l'étranger, et un tiers seulement en Suisse.

Sandoz investit des capitaux considérables dans la construction de centres de fabrication, de dépôts et de bureaux dans les succursales. Des sommes de 10 millions de francs ou plus furent nécessaires pour la modernisation et l'agrandissement des établissements suivants:

Sandoz AG, Nürnberg, Allemagne

Sandoz Products Ltd., Horsforth, Angleterre

Produits Sandoz S.A. et Laboratoires Sandoz S.à r.l., France

Sandoz Products Private Ltd., Inde

Sandoz S.p.A., Italie

1 Käppeli, R.: Loc. cit., page 9.

Sandoz S.A.E., Espagne
Sandoz, Inc., USA

Pour les sociétés où Sandoz a une participation, des sommes dépassant les 10 millions de francs durent être réunies, en particulier pour l'agrandissement des entreprises communes suivantes¹:

Toms River Chemical Corporation, USA
The Clayton Aniline Company, Ltd., Angleterre
Industrias Quimicas Resende S.A., Brésil

Pour l'avenir, Sandoz prévoit des agrandissements en France, en Italie, aux USA, en Amérique du Sud et dans divers pays en voie de développement.

4224 Les succursales du groupe chimie et produits pharmaceutiques à l'étranger

Europe

AELE

Autriche	C	G	Sa
Grande-Bretagne	C	G	Sa
Danemark	C		Sa
Portugal	C	G	Sa
Norvège			
Suède	C	G	Sa
Finlande	C		Sa

CEE

Allemagne	C	G	Sa
France	C	G	Sa
Italie	C	G	Sa
Belgique-Luxembourg	C		Sa
Pays-Bas			

Autres pays d'Europe

Irlande			Sa
Espagne	C	G	Sa
Turquie			Sa

C = Ciba G = Geigy Sa = Sandoz

1 Jacotet, C. M.: Accroissement et financement du complexe Sandoz, allocution prononcée lors de l'assemblée générale des actionnaires de Sandoz S.A., 10 avril 1961, publication, page 8.

<i>Afrique</i>			
Egypte	C	G	Sa
Maroc			Sa
Nigeria	C		
Congo	C		
Afrique du Sud	C	G	
Kenya	C		
 <i>Amérique</i>			
Canada	C	G	Sa
Etats-Unis	C	G	Sa
Mexique	C		Sa
Colombie	C		Sa
Venezuela	C		Sa
Brésil	C	G	Sa
Uruguay	C		Sa
Argentine	C	G	Sa
Chili	C		Sa
Pérou	C		Sa
 <i>Asie</i>			
Iran	C		
Pakistan	C		Sa
Inde	C	G	Sa
Hong-kong	C	G	
Japon	C		Sa
Philippines			Sa
 Australie	C	G	Sa
Nouvelle-Zélande	C		Sa

C = Ciba G = Geigy Sa = Sandoz

423 Politique d'investissement de l'industrie chimique

4231 Questions d'organisation

Nous avons pu constater que les divers investissements étaient proposés par un département, et qu'un organe central décidait de leur réalisation en se fondant sur des critères bien déterminés.

Vu les nombreux projets d'investissements de l'industrie chimique dans divers pays, la coordination technique et financière des investissements dans le complexe et les priorités pour l'exécution des divers programmes de cons-

truction et d'acquisition prennent une importance particulière. Grâce à leur organisation, les complexes chimiques sont capables de faire des prévisions en vue d'améliorer à long terme les plans d'investissements, et de juger avec sûreté de la valeur économique des divers projets. Les entreprises chimiques disposent toutes de programmes d'agrandissement et de modernisation portant sur plusieurs années; ceux-ci tiennent compte de la rentabilité du complexe et, dans la mesure du possible, doivent préserver les sociétés des surprises¹.

D'après Jacottet², «la rationalisation de nos méthodes de fabrication, le développement de formes galéniques améliorées et la prospection des marchés intéressant nos produits appellent un développement constant et bien réfléchi de notre organisation. Le conseil d'administration a délégué une série de compétences étroitement liées à la marche courante des affaires à un comité composé d'un président et de deux vice-présidents. Ce praesidium traitera d'une manière approfondie et rapide toutes les affaires excédant les compétences du comité de direction et qui ne sont pas réservées au conseil d'administration dans son ensemble.

A cet égard, le vaste programme d'investissements compte parmi les décisions déterminantes pour l'avenir du groupe et tient une place importante dans les délibérations (autorisation et contrôle) du conseil d'administration et de la direction. Il convient d'insister sur le fait que chaque investissement, quelle que soit son importance, est examiné avec le plus grand soin quant à son opportunité et à sa rentabilité³.»

Dans son rapport annuel⁴, Ciba commenta ainsi les projets d'investissements acceptés par la maison mère:

«Au centre des considérations déterminant l'orientation des investissements, il faut tenir compte de la fonction des entreprises mères dans le complexe. Dans le cadre du groupe industriel Ciba, la maison mère se trouve dans une situation particulière à divers points de vue. Elle est caractérisée par: la concentration de la direction générale de l'entreprise et de la partie déterminante de la recherche sur l'entreprise de Bâle; l'utilisation de ses secteurs de production pour les livraisons qui ne peuvent être assurées par des entreprises extérieures; la réunion des ressources; son orientation internationale fondée sur le principe de la sécurité financière absolue de tous les membres du complexe. L'accomplissement de cette tâche a pour condition un certain degré d'autonomie commercialement rationnelle du siège central. Cela sup-

1 Cf.: Rapport annuel Ciba 1963, page 16.

2 Jacottet, C. M.: Le groupe Sandoz dans le contexte du cinquantenaire du Département pharmaceutique. Publication assemblée générale du 4 avril 1967, page 10.

3 Jacottet, C. M.: Loc. cit., page 13.

4 Ciba, 75e rapport annuel.

pose que la maison mère fasse les sacrifices nécessaires pour la réalisation de ses secteurs de production et pour l'équilibre de son organisation technique, et qu'elle ait la prééminence pour la répartition des investissements.»

Ciba, Geigy et Sandoz décidèrent de transférer leurs secteurs de production à l'étranger pour assurer la livraison régulière de matières premières à Bâle et pour fournir les marchés locaux rapidement et sans restrictions d'importation. Mais il ne faut pas négliger le fait que ces secteurs de production ont une immobilisation de capitaux inférieure à celle de l'industrie des machines.

Autrefois, la préparation des colorants et des produits chimiques et la fabrication galénique des spécialités pharmaceutiques à base des matières premières livrées par la maison mère étaient réservées aux propres succursales. A cela s'ajoute de plus en plus souvent la fabrication des matières de base, par suite des difficultés de douane et de devises et des efforts de nombreux pays en vue de l'autarcie. Par exemple, la fabrique fondée en Inde par Sandoz¹ sert en premier lieu au ravitaillement du marché indien en Calcium Sandoz et en éclaircissant optique «Leukphor». La fabrication galénique se trouve également dans cette succursale. La construction d'usines en Inde n'exige pas seulement l'engagement de capitaux considérables; elle suppose en outre la collaboration intensive de chimistes, d'ingénieurs, de cadres, de dessinateurs, etc., sur les lieux, car le personnel indigène formé et disponible n'existe pas en nombre suffisant, et l'instruction demande beaucoup de temps et d'argent.

Autrefois, les succursales fondées dans les principaux pays se consacraient essentiellement à la vente et à l'écoulement. Par suite des répercussions des mesures économiques et politiques de l'étranger, l'élaboration des produits prêts à la vente et la fabrication des matières de base et des substances actives furent transférées définitivement de la maison mère aux succursales. Le développement industriel des succursales ainsi renforcé entraîna la cession d'un plus grand nombre de procédés de fabrication, ainsi que l'attribution de licences et le transfert de marques. En outre, l'augmentation de la production des succursales nécessita de la part de la maison mère un grand effort technique et économique². L'accroissement industriel des succursales demanda une plus grande interpénétration financière. Pour diverses succursales, le fonds de roulement dut être augmenté par suite de l'activité commerciale accrue. Ce développement détermina une augmentation rapide des revenus de licences chez les maisons mères.

1 Jacottet, C. M.: Besoin de capitaux et projets d'avenir du groupe Sandoz, allocution prononcée lors de l'assemblée générale du 20 août 1959, publication, page 11.

2 Cf.: J. R. Geigy, rapport annuel 1960, page 14.

4232 Motifs ayant amené à investir à l'étranger

Nous avons pu constater que l'industrie chimique s'est implantée dans la plupart des pays industriels du monde, surtout pendant les 30 dernières années, et qu'elle a disposé en outre d'une organisation mondiale garantissant la distribution de la production.

D'après Käppeli¹, la construction de points d'appui de fabrication extérieurs est parallèle au progrès de la production chimique dans les pays clients; le degré de transfert devient l'expression du niveau de développement de la production chimique à l'étranger.

Les raisons provoquant les transferts de production sont multiples. A côté des considérations qui se rapportent uniquement à la politique du complexe et qui dépendent de la conjoncture, les mesures économiques et politiques de l'étranger sont elles aussi causes de transfert. Parmi ces facteurs exogènes, on compte principalement la politique nationale d'industrialisation de nombreux pays en voie de développement qui se réduit à des mesures protectionnistes et restrictives de tous genres, et aussi les préjudices de la politique douanière qu'entraînera la réalisation progressive de la Communauté Economique Européenne. Dans tous les cas, les transferts font que les livraisons directes entre maison mère et succursales se modifient ou diminuent, tandis qu'au contraire les fonctions administratives de holding ou de complexe de la société mère prennent plus d'importance. Pour le choix des emplacements des nouveaux établissements en Europe, pour le transfert des centres de fabrication et de vente dans des usines séparées, il faut tenir compte des changements successifs dans les conditions de fabrication et de vente, lesquels proviennent de la diminution des droits de douane et autres différences de frais locales. Les investissements pour la rationalisation des installations de production surtout prennent ainsi une importance accrue.

Dans l'industrie chimique, la base des investissements extérieurs est constituée par la création d'une importante organisation commerciale et par la possibilité de contacts avec les consommateurs – surtout avec l'industrie textile, pour le secteur des colorants, avec les centres médicaux, les cliniques et le corps médical pour le secteur pharmaceutique.

Nous avons pu constater que, dans le domaine de la production chimique de spécialités, l'entretien d'importantes établissements extérieurs de production n'est plus concevable sans le transfert du département de la recherche. Et là, nous devons nous rendre à l'évidence qu'il existe un danger de double emploi et que de précieux biens immatériels se trouvent sur le territoire d'Etats étrangers.

Les complexes industriels extérieurs ne sont souvent plus capables de satisfaire eux-mêmes leurs besoins en capitaux, à cause de l'imposition élevée

1 Käppeli, R.: Loc. cit., page 23.

des entreprises. Cette tâche revient plus ou moins aux maisons mères en Suisse. Car ici, la situation monétaire saine a permis d'accumuler des réserves de caisse sans pertes jusqu'au moment de leur utilisation là où il faut des capitaux. Nous tirons de Sandoz¹ le passage suivant sur l'évolution du transfert de la production à l'étranger :

«Le transfert de fabrication aux sociétés affiliées étrangères va probablement se faire suivant un rythme accéléré au cours de ces prochaines années, d'autant plus qu'il faut s'attendre vers le milieu de 1968 à une unification totale des tarifs douaniers extérieurs des pays de la CEE. Nos exportations vers la République fédérale d'Allemagne et les pays du Benelux seront grevées, de ce fait, de frais supplémentaires importants qui seront épargnés aux pays de la CEE. En France et en Italie, l'unification des tarifs extérieurs réalisée au sein de la CEE entraînera dans la plupart des cas une diminution des frais de douane pour les produits du secteur chimique. La capacité concurrentielle des produits suisses ne s'en trouvera pas améliorée pour autant, puisque les douanes intérieures seront supprimées simultanément. La disparité entre les tarifs douaniers bas de la Suisse et ceux relativement élevés de la CEE dans le domaine de la chimie ne peut être atténuée que dans le cadre de la négociation Kennedy au sein du GATT. Il serait hautement regrettable que le monde occidental laisse échapper cette occasion unique de renforcer son potentiel économique par une collaboration plus étroite. L'exemption des droits de douane de l'AELE, si réjouissante soit-elle en soi, n'apporte à l'industrie chimique suisse aucune compensation véritable, car elle ne joue un rôle décisif que dans peu de cas.»

Dans divers pays, les industries chimiques trouvent le contact direct nécessaire avec le développement de la science et de la technique par les départements de recherche dans les centres de consommation. L'activité de recherche de l'entreprise reçoit ainsi des impulsions précieuses, et l'orientation nécessaire vers les besoins du marché reste visible.

Nous avons vu que l'exportation a une importance vitale pour l'industrie chimique aussi. Dans l'obligation de protéger leurs exportations, les entreprises chimiques en nombre croissant décidèrent de transférer des secteurs de fabrication dans des établissements industriels favorablement situés à l'étranger. On a pu constater que ces entreprises situées à l'étranger se posent, face à la maison mère, en partenaires égales d'une organisation économique commune. Si la succursale vend ses propres produits à côté des produits de la maison mère, elle perd son caractère d'entreprise purement commerciale.

La Seconde Guerre mondiale favorisa l'évolution vers l'indépendance des succursales à l'étranger. La maison mère dut déléguer des départements complets aux diverses succursales, par exemple la recherche et le développement,

1 Sandoz, rapport annuel 1966, page 6.

la fabrication, le marketing, pour qu'en cas de guerre ou de troubles politiques, ces succursales soient capables de subsister économiquement de façon absolument indépendante. Les succursales aux USA de notre chimie, par exemple, furent agrandies dans ce sens. Aujourd'hui, on construit des établissements de production dans des pays au nationalisme croissant qui rendent l'importation des produits impossible à cause de leur programme d'industrialisation. Car, d'après Käppeli¹, les assortiments des maisons mères bâloises – capables d'entraver l'avance financière d'une production nationale qui est située au même endroit que le consommateur et qui jouit le plus souvent de protection douanière – sont trop petits pour pouvoir être vendus avec succès sans l'apport que forment les assortiments des usines étrangères.

Il y a bien sûr le danger que l'universalité de l'industrie chimique dans les divers groupes de production provoque des surinvestissements. Ainsi, la capacité mondiale actuelle de la production des colorants dépasse les besoins de 50 % environ. Il en résulte évidemment des mesures protectionnistes pour favoriser les industries nationales. Dans la lutte continue pour la domination du marché, le succès appartient aujourd'hui à celui qui peut livrer une qualité meilleure à des conditions plus avantageuses.

Les motifs qui amenèrent la création de succursales comprennent d'abord, pour l'industrie chimique, le besoin de conserver sa place sur le marché. Les diverses mesures des Etats étrangers – mesures fiscales, restrictions sur les paiements, prescriptions contrôlant les transports, interdictions d'importer, nationalisme croissant – occasionnèrent le transfert à l'étranger. On s'efforça toujours de rendre les succursales indépendantes des importations venant de Bâle, ou de faire venir les importations par une autre succursale, établie dans un pays économiquement plus avantageux. Les tâches de la succursale résident dans la vente, la défense des intérêts et le contrôle du marché. Après la guerre, la tâche principale de la maison mère fut de redonner aux succursales une base solide. C'est ainsi qu'elle dut accorder des crédits exceptionnels sur des marchandises et des prêts à long terme, et se charger de cautions².

Aujourd'hui, le financement de la modernisation des établissements de production ainsi que leur agrandissement d'après des plans à long terme important beaucoup. La succursale doit elle aussi disposer d'une base financière solide.

Le financement des entreprises extérieures, par des excédents acquis par la maison mère, se trouve au premier plan. Ce financement s'imposa le plus souvent de lui-même, résultant de considérations fiscales et de la politique des transferts. Dans la plupart des cas, les subsides venant de la maison mère

1 Käppeli, R.: Loc. cit., page 24.

2 Cf.: Ciba, rapport annuel 1960, page 24.

ne pouvaient avoir qu'une importance secondaire à cause de l'ampleur de la tâche – sans parler des grands projets exceptionnels qui sont déterminés par des considérations particulières.

D'après nos constatations, les investissements de l'industrie chimique sont principalement de deux ordres :

D'une part, l'activité accrue et les plans d'expansion de genre traditionnel exigent l'agrandissement et la modernisation des installations de production et de recherche existantes.

D'autre part, on fit des dépenses considérables pour la création de nouvelles branches économiques. Les besoins et les buts très différents d'un pays à l'autre, d'une branche à l'autre, caractérisent l'activité mondiale d'investissement de l'industrie chimique. Pour de nouveaux établissements dans les branches traditionnelles de l'économie, on peut estimer la mise de fonds nécessaire et le profit que l'on peut en attendre, sur la base d'expériences faites au cours de nombreuses années – d'une façon plus certaine que pour les projets d'investissements dans la phase initiale d'une nouvelle activité. Pour ces projets-là, on ne peut généralement compter sur des profits tangibles qu'après un certain temps. Les dépenses doivent surtout servir à donner à la recherche, à la fabrication et à la vente un fondement propice à une activité économique fructueuse.

Après la guerre, les investissements pour la modernisation des établissements de production prirent la première place dans le pays et à l'étranger. Les bâtiments et les installations furent modernisés et agrandis pour suffire aux exigences sans cesse croissantes de l'entreprise, sur la base d'une planification précise¹.

Le programme d'investissement de Sandoz à l'étranger fut appliqué plus tard qu'en Suisse. Son exécution intervint en 1950, occasionnant des frais considérables ; il se trouve en pleine évolution. Sandoz construit une usine au Brésil, en commun avec Ciba et Geigy. Cette entreprise servira à la fabrication de colorants et de produits pharmaceutiques. Cela nécessite de gros investissements, car il faut créer non seulement des bâtiments pour la fabrication, des laboratoires, des bureaux, des services sociaux et des secteurs annexes, mais encore des logements pour les experts techniques et administratifs, les ouvriers, les contremaîtres, etc., qui devront être envoyés au Brésil.

La politique d'investissements changera dans l'industrie chimique avec l'exécution du programme de modernisation proprement dit. Elle pourra se consacrer de plus en plus à l'ouverture de nouveaux secteurs et à la recherche

1 Cf. : Jacottet, C. M. : Besoin de capitaux et projets d'avenir du groupe Sandoz, allocution prononcée lors de l'assemblée générale extraordinaire du 10 août 1959, publication, page 7 ; et : Ciba AG, assemblée générale 1962, cité par : « NZZ » du 13 avril 1962, No 1476.

de nouvelles sources de revenus pour les sociétés mères. C'est ainsi seulement qu'on peut lutter à long terme contre l'inévitable phénomène de régression auquel toutes les installations de production dans l'industrie chimique sont largement exposées.

Aux charges d'investissement dues à la nécessité de renforcer les moyens de production et les réseaux de vente, s'ajoutent aujourd'hui les dépenses destinées au développement et au choix de nouveaux projets de recherche¹. D'après Ciba², les dépenses pour la recherche ne doivent pas dépasser la capacité financière de l'entreprise. Ce sont des frais fixes. En tout cas, ils ne sont pas variables dans le sens qu'ils pourraient s'adapter sans désavantage à un profit décroissant, dans le cas d'une baisse de la conjoncture.

Les investissements dans les pays en voie de développement avancent lentement. Les travaux de construction, l'acquisition de machines et la formation d'un personnel qualifié prennent le plus souvent du retard.

Le phénomène de vieillissement des installations de fabrication est très rapide dans l'industrie chimique. Si nous considérons l'immense concurrence que nous rencontrons dans tous les domaines et les frais sans cesse accrus, en particulier les salaires, l'industrie chimique dépend des méthodes de fabrication les plus rationnelles. Le perfectionnement des appareils et le remplacement progressif du travail manuel coûteux par une exécution mécanique – partout où la machine travaille de façon plus sûre et moins onéreuse – exigent constamment de nouvelles installations et des bâtiments appropriés. La stagnation équivaldrait à une régression.

Progression des investissements, en millions de francs suisses.

	Ciba	Geigy	Sandoz
1963	203	155	–
1964	221	270	155
1965	240	291	170
1966	229	250	230
1967	239	300	280

Source: Rapports.

Les investissements de Geigy, qui représentent 12,5 % du chiffre d'affaires, se répartissent comme suit:

- 1 Käppeli, R.: Assemblée générale Ciba 1965, cité par: «NZZ» du 6 avril 1965, No 1439; et: Hoffmann-La Roche, rapport annuel 1964.
- 2 Ciba AG, rapport annuel 1964, page 13.

Investissements de Geigy en %

	1965	1966
CEE	22 %	19 %
AELE	46 %	50 %
Etats-Unis	23 %	23 %
Amérique du Sud	5 %	5 %
Asie		
Australie		
Afrique du Sud	3 %	3 %
Espagne		

Source: Rapport Geigy 1966.

Chez Sandoz, les investissements se répartissent comme suit:

Investissements de Sandoz en %

	1965	1966
Suisse	52 %	48 %
Autriche	8 %	13 %
Etats-Unis	11 %	10 %
France	8 %	8 %
Autres pays	21 %	21 %

Source: Rapport Sandoz 1966.

Ciba, par exemple, utilise ses investissements de la façon suivante:

Nouveaux établissements,	
fabrication et secteurs annexes	60 %
Recherche	20 %
Bâtiments administratifs et sociaux	20 %

Bien entendu, les considérations sur les investissements en pays étrangers ne se fondent pas uniquement sur l'estimation de la propre capacité plus ou moins évaluable des entreprises chimiques. Elles doivent actuellement tenir compte: des possibilités d'existence économiques et politiques variant d'un pays à l'autre; du risque qu'implique la possession d'un capital; des conditions des impôts et du transfert. Ces conditions déterminent le choix des moyens de financement pour l'extension à l'étranger, moyens qui fixent des limites qu'on ne peut pas franchir sans danger.

4233 Financement

Conformément aux principes appliqués jusqu'ici, l'industrie chimique s'efforce d'assurer le financement par ses propres moyens. L'activité intense

de construction et d'agrandissement de l'industrie chimique, pendant ces dernières années, souleva évidemment de graves problèmes de financement. Leur solution devait tenir compte: du caractère de chacune des entreprises chimiques; du changement rapide des fondements scientifiques et techniques, imposé par des circonstances extérieures; du risque qu'il implique. Cela signifie que les frais d'investissements devraient en principe être couverts par des excédents de recettes obtenus normalement dans le pays et à l'étranger. Tant qu'il s'agit de la rénovation couramment nécessaire des établissements existants, ce principe de financement est valable pour toutes les industries.

Chez Ciba, par exemple, les investissements de 1263 millions de francs suisses effectués pendant les dix dernières années furent couverts de la manière suivante:

Méthode de financement pendant les dix dernières années, chez Ciba

77 %	Amortissements, réserves et bénéfice non réparti
10 %	Augmentations de capital
13 %	Appel à des moyens étrangers

Source: Rapport.

De 1960 à 1967, les complexes chimiques opérèrent les augmentations de capital suivantes:

		Augmentation de capital-actions			
		Ciba		Geigy	
		de	à	de	à
				Sandoz	
		de	à	de	à
1960					
1961				15	75
1962	20	120			
1963			9	45	
1964			6	51	
1965	25	145	19	70	100
1966			22	92	
1967	30	175		30	130

Source: Rapports.

La progression du bénéfice net et des amortissements des complexes chimiques se présente ainsi:

	Hoffmann-La Roche		Ciba		Geigy		Sandoz	
	b	a	b	a	b	a	b	a
1960								
1961								
1962	22,3	24,4	30,6	14,0	14,6	17,9	23,1	...
1963	26,7	24,4	32,1	14,0	15,5	21,9	25,6	...
1964	30,7	29,9	36,9	15,0	17,7	24,2	29,1	37,0
1965	35,4	34,2	39,1	15,0	20,8	27,2	31,8	41,4
1966	39,7	41,3	42,1	16,0	23,0	30,4	34,6	52,7

Source: Rapports.

b = bénéfice a = amortissement

Avec le soutien de la maison mère, les succursales doivent actuellement rechercher sur place des sources de financement pour leurs besoins. Chez Geigy, le financement depuis Bâle consiste d'une part en augmentations de capital – surtout pour les entreprises Geigy en Amérique du Sud –, d'autre part en accords de prêts – principalement pour l'agrandissement et le soutien de l'activité des sociétés du complexe en France, en Italie, en Espagne, en Angleterre, aux USA et au Brésil¹. Hoffmann-La Roche utilise les crédits bancaires locaux pour le financement de ses établissements à l'étranger².

Après avoir achevé la phase de modernisation des entreprises étrangères auxquelles elle participe, Ciba est arrivée à un stade qui lui permet de recourir de plus en plus à des moyens étrangers pour le financement des étapes suivantes de développement – moyens qui peuvent être trouvés dans le pays de domicile des diverses sociétés –, c'est-à-dire par la participation directe d'un tiers³.

424 L'avenir de la chimie suisse

Les deux grandes inconnues de l'industrie chimique sont:

- les besoins mondiaux en produits chimiques et
- les exigences technologiques.

Les ventes de l'industrie chimique augmenteront avec l'accroissement de la population mondiale et les besoins grandissants de l'homme. Mais on constate que la concurrence devient de plus en plus forte sur le marché mondial; pour l'industrie suisse, il importe de garder et d'augmenter sa participation au marché.

1 J. R. Geigy AG, rapport annuel 1960, page 14.

2 Hoffmann-La Roche, rapport annuel 1951.

3 Ciba AG, assemblée générale 1961, cité par: «NZZ» du 13 avril 1961, No 1342.

Ciba, Geigy et Sandoz fondèrent ainsi des établissements communs au cours de ces dernières années, à côté de leurs succursales propres.

Une habile politique de diversification peut augmenter les ventes. Des produits nouveaux ou analogues sont annexés à l'assortiment établi. Pour ce qui est des exigences technologiques, il faut bien entendu observer le développement des industries clientes. Il faut se demander si dans dix ans on aura besoin des produits chimiques en mêmes quantité et qualité, ou si l'on demandera là aussi des produits nouveaux. La poursuite du développement technique, la recherche et les risques qu'elle implique exigent des capitaux d'un ordre de grandeur encore jamais vu. Ce besoin de capitaux favorise la concentration dans l'industrie chimique et l'association sous forme de communautés internationales de chercheurs. Dans le secteur de la pharmacie, Geigy collabore aujourd'hui avec Du Pont (USA), Ciba avec Hoechst (Allemagne). Dans un projet commun avec ICI (Angleterre) et CBS (USA), Ciba fait des recherches pour un appareil d'enregistrement pour les films de télévision.

Les industries d'un genre différent, par exemple l'industrie pétrolière, investissent les bénéfices dans la recherche et le développement de la chimie, comme dans l'industrie des matières synthétiques et l'agrochimie. On comprend ainsi que l'industrie chimique suisse essaie d'augmenter ses bénéfices. Elle le fait par des ventes plus fortes de la maison mère et par une augmentation des «revenus invisibles». Par «revenus invisibles», on entend les contributions des succursales aux frais de recherche de la maison mère, les dividendes et les intérêts provenant du capital et des prêts aux succursales, ainsi que le revenu des licences.

D'après Käppeli¹, le domaine entier de l'économie chimique est entraîné dans une évolution qui s'accomplit à un rythme inhabituel. On ne peut pas encore prévoir aujourd'hui les limites de ce développement. D'après Käppeli², la chimie suisse doit fonder ses espérances sur l'agrandissement constant des domaines traditionnels, vu que les dépenses de développement et les capitaux d'investissements sont tout juste supportables pour nos complexes. Il faut prêter une attention nouvelle à l'agrandissement du complexe chimique. Car sans sociétés étrangères, la maison mère perdrait des positions et des marchés, qu'elle ne pourrait pas conserver depuis Bâle pour des raisons économiques ou économico-politiques. Si la création d'une société complexe ou un transfert de fabrication exécuté au bon moment peut assurer un marché ou une position, tout le complexe en profite et gagne en importance. La société faisant partie du complexe est en état de soutenir le développement de la maison mère par une plus forte cession de revenus et des participations

1 Käppeli, R.: Loc. cit., page 2.

2 Käppeli, R.: Loc. cit., page 6.

aux frais; elle peut aussi aider la recherche en créant de nouveaux produits à la place des produits stockés ou manquants.

Chaque société a aujourd'hui ses produits et ses spécialités, elle s'est acquis de nouvelles branches de recherche, mais il peut arriver à la longue que les sociétés se gênent l'une l'autre par leurs programmes de production. Les empiètements sont de plus en plus nombreux en particulier dans les domaines des matières synthétiques, des fibres synthétiques, des colorants et des produits pharmaceutiques. Hoffmann-La Roche s'occupe du développement de l'électronique médicale et, comme Geigy, elle essaie d'avancer dans l'industrie des produits odoriférants par ses succursales et les sociétés où elle a des participations. Ciba fait des recherches dans la photochimie.

Les bruits qui circulèrent dans les bourses suisses pendant quelques semaines de l'automne 1967 se sont révélés exacts: Sandoz, le quatrième complexe chimique suisse, va se charger du complexe Wander de Berne – également de renommée internationale – par échange d'actions. Par cette fusion dans le secteur pharmaceutique et dans le domaine de l'alimentation qui s'en rapproche, les deux entreprises espèrent obtenir une efficience accrue pour ce qui est de la recherche, de la fabrication et des ventes, et par là un plus grand dynamisme.

La CEE, sans doute consciente de l'importance de l'industrie chimique suisse dans son économie, aurait grand intérêt à soutenir activement les efforts tendant à supprimer les tarifs douaniers. Comme chacun le sait, les résultats obtenus à Genève en 1967, au Kennedy Round, ne pourront produire tout leur effet que quand les USA seront disposés à supprimer l'«American Selling Price System». La chimie suisse dispose d'établissements extérieurs dans la plupart des pays de la CEE, et elle prend part au développement de ces pays par ses succursales qui furent bien équipées, spécialisées et rationalisées pendant ces dernières années. Elle peut ainsi rester en position d'attente dans la question d'entrée de la Suisse à la CEE, même si l'application des tarifs douaniers unifiés dans la Communauté Européenne peut avoir à longue échéance des effets menaçants pour les exportations suisses.

425 Questionnaire: Groupe de la chimie et produits pharmaceutiques

4251 Questions portant sur l'organisation

- | | | |
|-------|---|-----------|
| 42511 | Les investissements sont-ils suggérés par | |
| | 425111 un poste central? | HR |
| | 425112 différentes sections? | HR C G Sa |
| 42512 | La justification des investissements doit-elle être fournie par les quémandeurs eux-mêmes ou par une autre section, avec présentation du calcul de rentabilité? | |

HR = Hoffmann-La Roche C = Ciba G = Geigy Sa = Sandoz

425121	oui, toujours	HR C G Sa
425122	seulement pour les projets d'investissement d'une certaine importance	
425123	non	
42513	La procédure de consentement à l'investissement varie-t-elle selon la dimension de celui-ci ?	
425131	oui	C G Sa
	(petits projets, projets courants, grands projets)	
425132	non	HR
42514	Avez-vous déterminé une hiérarchie bien définie des investissements ?	
425141	oui	C G Sa
425142	non	HR
42515	Qui fixe cette hiérarchie ?	
425151	le conseil d'administration	G Sa
425152	la direction	C
425153	d'autres organes	
42516	Cette hiérarchie est-elle révisée à intervalles réguliers ?	
425161	oui	C G Sa
425162	non	

4252 Raisons poussant à s'établir à l'étranger

42521	Quelles sont les raisons ayant poussé à un établissement à l'étranger ?	
	- La vente sur place a atteint ses limites	HR C
	- Les possibilités d'écoulement sont réduites	HR C G Sa
	- La production à l'étranger peut être plus rentable	
	- Les conditions d'approvisionnement sont meilleures	
	- La position technique et économique de l'entreprise présente de bonnes chances	HR C G
	- La tendance à l'intégration	G
	- Les frais de transport peuvent être réduits	G
	- Pour détourner les mesures prises à l'étranger contre les produits finis	HR C G
	- Les salaires sont plus bas à l'étranger	
42522	La décision a été prise :	
425221	de plein gré	
425222	par nécessité (raisons données par l'entrepreneur lui-même)	HR C G Sa
425223	par nécessité (raisons extérieures à l'entreprise)	HR C G Sa
42523	La maison mère fonde-t-elle à l'étranger :	
425231	des organismes de vente ?	HR C G Sa
425232	des filiales ?	HR C
425233	des sociétés dépendantes ?	HR C G Sa
425234	des sociétés à participations ?	C Sa
425235	des sociétés agréées ?	C G Sa
42524	La politique d'investissement consiste en :	

HR = Hoffmann-La Roche C = Ciba G = Geigy Sa = Sandoz

425241	nouvelles fondations	HR	C	G	Sa
425242	achat de sociétés	HR	C	G	Sa
425243	forme la plus économique				
42525	Des Suisses sont-ils employés dans les sociétés à l'étranger?				
425251	dans toutes les sections				
425252	seulement chez les cadres	HR	C		Sa
42526	Le chef supérieur est-il Suisse?				
	si possible	HR	C	G	Sa
42527	Le personnel étranger reçoit-il une formation en Suisse?				
425271	oui (cadres, spécialistes)	HR	C	G	Sa
425272	non				
42528	Des filiales se sont-elles dissoutes à l'étranger?				
425281	oui	HR	C		Sa
425282	non			G	
42529	Pays d'établissement				
425291	Choisit-on				
4252911	un pays industriel?				
	42529111 oui				
	42529112 non				
4252912	un pays en voie de développement?				
	42529121 oui				
	42529122 non				
4252913	un pays agraire?				
	42529131 oui				
	42529132 non				
425292	N'importe quel pays entre-t-il en ligne de compte?				
	4252921 oui	HR	C	G	Sa
	4252922 non				
425293	Où la préférence est-elle marquée seulement pour:				
	4252931 l'Europe?	HR	C	G	Sa
	4252932 l'Amérique du Nord?	HR	C	G	Sa
	4252933 l'Amérique du Sud?				
	4252934 l'Afrique?				
	4252935 l'Asie?				
	4252936 l'Océanie?				
425294	Peut-on constater des variations de tendances, c'est-à-dire un déplacement des investissements dans les différents groupes de pays?				
	non			C	G
	oui	HR			
	plus d'investissements à l'étranger				Sa

4253 Facteurs déterminants de la politique d'investissement

42531	Choisit-on un pays pour:				
425311	sa situation économique?	HR	C	G	Sa
425312	sa situation politique?	HR			
425313	sa politique fiscale?				

HR = Hoffmann-La Roche C = Ciba G = Geigy Sa = Sandoz

42532	Ou pour des raisons économiques particulières: ?				
425321	approvisionnement				Sa
425322	production				Sa
425323	recherche et développement				Sa
425324	ventes	HR	C	G	Sa
425325	situation financière de l'entreprise				
42533	Un budget d'investissement fixe et bien déterminé est-il établi ?				
425331	oui	HR	C	G	
425332	non				Sa
42534	Ce budget est-il divisé en investissements de substitution et investissements d'agrandissement ?				
425341	oui	HR	C	G	Sa
425342	non				
42535	Le montant d'un investissement individuel est-il fixé ?				
425351	oui	HR		G	Sa
425352	non, il est fixé de cas en cas			C	
42536	L'entreprise a-t-elle fait une analyse des possibilités de développement comme base de sa politique d'investissement ?				
425361	oui	HR	C	G	Sa
425362	non				
	A-t-on étudié dans cette analyse:				
	les chances du marché ?	HR	C	G	Sa
	la réaction de la concurrence ?		C	G	Sa
	le développement des marchés d'approvisionnement ?				Sa
	la situation des produits essentiels de l'entreprise et leur développement futur ?			C	G
	le maintien de l'indépendance de l'entreprise ?	HR		G	Sa
	l'aspiration à une entreprise puissante ?	HR	C		Sa
42537	Les principaux risques des investissements à l'étranger résident-ils dans:				
	le but visé par l'entreprise ?	HR		G	
	la longue échéance de l'investissement ?			G	
	le progrès technique ?			C	G
	le comportement de l'Etat étranger ?	HR	C	G	Sa
	la nationalisation ?	HR	C	G	Sa
	la concurrence internationale ?			G	
	des marchés plus importants ?	HR	C		
	des changements dans la demande ?		C	G	
	une dévaluation ?	HR	C	G	
	des difficultés de transfert ?	HR	C	G	Sa
	un effondrement des prix ?	HR	C	G	Sa
	une augmentation des frais ?		C	G	
	le marché du travail ?		C	G	Sa
	la croissance de l'entreprise ?				
	des lacunes dans l'information et une interprétation insuffisante de celle-ci ?				
	une déficience dans la méthode et l'organisation ?				

HR = Hoffmann-La Roche C = Ciba G = Geigy Sa = Sandoz

4254 Types d'investissements

42541	Investissements de substitution				
425411	Moment de l'investissement				
4254111	Les vieilles installations fonctionnent encore bien, mais de nouvelles travailleraient plus rationnellement				
4254112	Les vieilles installations sont encore utilisables, mais sont sujettes à réparations et leur capacité de rendement s'amoin-drit				
4254113	Les vieilles installations sont devenues inutilisables				
4254114	Les vieilles installations sont amorties				
	Raisons économiques			HR	C G Sa
425412	Motifs de l'investissement				
4254121	Production plus rationnelle			HR	C G Sa
4254122	Réduction de la main-d'œuvre			HR	C G Sa
4254123	Amélioration de la qualité			HR	C G Sa
4254124	Avantages financiers			HR	C
4254125	Crainte d'une augmentation des prix pour les biens d'investissement				
4254126	Investissements opérés par la concurrence	HR			
4254127	Considérations fiscales				
42542	Investissements d'expansion				
425421	Motifs d'investissements				
4254211	Perspectives de ventes intéressantes	HR	C	G	Sa
4254212	Amélioration de la situation financière par l'extension de la capacité	HR	C		Sa
4254213	Position sur le marché compromise par la concurrence	HR	C		Sa
4254214	Possibilité d'éliminer des goulots d'étranglement dans l'entreprise	HR	C		Sa
4254215	Crainte d'une augmentation des prix pour les biens d'investissement				
4254216	Offre par la concurrence de meilleurs produits	HR			
4254217	Information du marché				
4254218	Considérations fiscales				
4254219	Elargissement du champ de production				
42542191	Production de pièces détachées autrefois fournies de l'extérieur	HR			Sa
42542192	Possibilité de tenir compte des changements possibles de production par une restructuration			HR	C
42543	Autres investissements				

HR = Hoffmann-La Roche C = Ciba G = Geigy Sa = Sandoz

4255 Divers

42551	Calcul de rentabilité				
425511	Les informations quantitatives viennent-elles de:				
4255111	l'entreprise elle-même?	HR	C	G	Sa
4255112	d'autres entreprises?				Sa
4255113	d'une combinaison des deux?				Sa
425512	Tient-on compte des variations de coûts dues aux changements du degré d'exploitation?				
4255121	régulièrement	HR	C	G	Sa
4255122	dans des cas particuliers				
42552	La politique d'investissement a-t-elle été radicalement changée au cours des dix dernières années?				
425521	oui	HR			
	pour des raisons politiques	HR			
	pour des raisons économiques	HR			
	pour des raisons internes à l'entreprise	HR			
425522	non			C	G Sa
42553	L'entreprise possède-t-elle des sous-traitants?				
425531	en Suisse				
4255311	oui	HR	C		Sa
4255312	non				
425532	à l'étranger				
4255321	oui	HR	C		Sa
4255322	non				

HR = Hoffmann-La Roche C = Ciba G = Geigy Sa = Sandoz

43 Groupe: Biens de consommation

Dans cette catégorie, nous examinerons la politique d'investissement des entreprises suivantes:

Nestlé Alimentana S. A.

(comme exemple en matière d'industrie de produits alimentaires)

Bally S. A.

(représentant ici l'industrie suisse de la chaussure)

Les deux entreprises décidèrent, à cause de l'étroitesse des possibilités d'écoulement en Suisse, d'établir des centres de production à l'étranger.

Pouvaient seules être prises en considération les régions où les données générales (par exemple coutumes, conditions de travail) présentaient quelque analogie avec celles de la Suisse – ce qui non seulement rendrait possible l'implantation des affaires, mais bien davantage en faciliterait la gestion par la maison principale.

431 Bally S.A.

4311 Evolution et expansion de Bally S.A.

L'industrie suisse de la chaussure – et par conséquent aussi Bally S.A. – est gravement affectée par la pénurie de main-d'œuvre, pénurie qui est encore aggravée par les décrets officiels statuant sur la réduction de l'effectif ouvrier étranger; les difficultés qui en résultaient ont mené à une contraction de la production. Selon un compte rendu de Bally S.A.¹, un ouvrier sur deux n'est pas Suisse.

Le problème qui se pose à l'heure actuelle ne se fonde pas seulement sur la réduction du contingent étranger, mais aussi sur le fait qu'un nombre à peu près égal de travailleurs suisses sont drainés vers le secteur des services – c'est-à-dire vers un développement qui détériore encore plus la situation sur le marché du travail. Si le gouvernement réduisait encore davantage le contingent des ouvriers étrangers, la capacité productrice de l'industrie suisse de la chaussure serait fortement diminuée. La situation critique force donc les entrepreneurs à prendre des mesures de rationalisation d'une part – afin d'augmenter la capacité de production – et des mesures de spécialisation d'autre part, pour assurer et maintenir une position avantageuse sur le marché mondial. On s'aperçoit, du reste, que l'industrie de la chaussure ne peut concourir avec succès qu'en lançant sur le marché une collection fortement variée qui satisfasse les désirs des acheteurs les plus exigeants. Mais les efforts en vue d'augmenter le quota d'exportation sont voués à l'échec, faute d'une main-d'œuvre suffisante – il en résulte que les besoins de l'étranger sont satisfaits par les entreprises locales.

Bally S.A., par exemple, est une société holding comprenant: 1° des succursales en France, en Angleterre, en Belgique et en Autriche; 2° des comptoirs de vente en France, en Allemagne, en Autriche, aux Etats-Unis et au Canada; 3° des corroieries en Argentine et au Brésil.

4312 Politique d'investissement de Bally S.A.

43121 Problèmes d'organisation

Chez Bally S.A., on a pu constater que la société holding prend l'initiative quant aux décisions de procéder à un investissement². Naturellement cette impulsion peut être donnée par un tiers parti, indiquant de nouvelles possibilités d'investissement, ou se montrant disposé à vendre pour son propre compte.

Les décisions de l'administration du trust concernant les placements se fondent sur un plan d'investissement à long terme³ basé à son tour sur le

1 Bally S.A., compte rendu 1966/67, page 23.

2 Le montant brut des investissements s'éleva en 1966 à 24 millions de francs suisses (source: compte rendu de Bally S.A.).

3 Dans cet ensemble il faut prendre en considération les conditions ambiantes, l'influence qu'on exerce sur la mode des chaussures et en fin de compte la question de la diversification et variation.

budget aussi bien que sur les estimations de rentabilité. Il s'agit là d'un plan d'ensemble très détaillé établi en fonction d'une politique d'investissement à base élargie afin de réaliser l'évolution et l'expansion du trust¹; les effets positifs d'une telle politique ne se font sentir que si ce plan est continuellement vérifié et adapté aux exigences du moment.

43122 Motivations de l'expansion

Bally S.A. aspire à une conception de production dont se dégagent deux principes de base: 1° la fabrication de chaussures d'une qualité moyenne pour satisfaire le marché intérieur et 2° la fabrication de chaussures de haute qualité, de modèles exclusifs destinés à l'exportation. Une telle politique a pour objet la rationalisation de l'appareil de production. Il y a là un autre problème important qu'il faut résoudre: du fait que Bally S.A. ne peut exporter ses chaussures que vers les pays industrialisés jouissant d'un standard de vie élevé, on doit étudier préalablement la situation économique des pays acheteurs et la question concernant l'écoulement et la fabrication sur place.

Les raisons principales encourageant Bally S.A. à étendre sa fabrication à l'étranger sont les suivantes:

- 1° les possibilités d'importation qui varient selon les différents pays – elles sont bien souvent limitées;
- 2° l'éventualité d'une production plus économique à l'étranger;
- 3° la réduction des frais de transport;
- 4° la tendance à l'intégration qui peut inciter à augmenter le volume des affaires;
- 5° la possibilité d'éviter les mesures protectionnistes des pays acheteurs quant aux produits finis.

Le motif initial qui détermina les démarches entreprises par Bally S.A. afin d'étendre la fabrication à l'étranger consista en ce que l'écoulement dépend largement du développement politique et économique des marchés particuliers. Pareilles démarches sont d'un intérêt vital pour Bally S.A. qui embrasse à présent non seulement des comptoirs de vente, des succursales et des filiales, mais aussi des entreprises où elle participe financièrement ou celles qui fabriquent des chaussures Bally sous licence. La décision quant à l'achat d'une entreprise existante ou à la fondation d'une nouvelle succursale est prise selon le cas particulier². Dans l'administration de ces succursales, l'élément suisse est fortement représenté – dans la mesure du possible les spécialistes indispensables sont instruits en Suisse. En outre, on

1 Ce qui préoccupe Bally à cet égard est la question de savoir s'il faut placer les fonds dans la production ou dans la promotion des ventes.

2 On prend en considération les questions financières et stratégiques.

a pu remarquer que Bally S.A. suit une politique assez souple en ce qui concerne l'expansion : elle est prête à fermer ou à vendre une entreprise si celle-ci apparaît n'être plus rentable – par exemple en Afrique du Sud – ou si on l'empêche de faire un usage actif de son influence. De ce fait, il n'est guère surprenant que le « centre de gravité » du trust Bally se trouve à l'heure actuelle en Europe et en Amérique du Nord.

Une tendance vers la création de blocs économiques se manifeste ces derniers temps, tendance qui se répercute aussi sur la politique d'investissement. C'est ainsi que Bally S.A. ne dispose pas d'un état prévisionnel fixe d'investissements ; elle procède à un investissement aussitôt qu'une possibilité se présente et que ce régime de financement ainsi que la participation aux bénéfices sont réglés.

Avant de passer à un investissement il faut cependant éclaircir les points suivants :

- la situation du marché et les chances d'y acquérir une position favorable ;
- les pratiques concertées de la concurrence ;
- le développement du marché des matières premières ;
- l'écoulement des produits principaux de Bally et les mesures prises en vue d'une promotion des ventes ;
- la question concernant la main-d'œuvre.

Dans cet ensemble il faut prendre en considération aussi les risques éventuels pouvant avoir des suites négatives quant aux investissements :

- le progrès technique ;
- l'attitude et les caractéristiques du pays en question ;
- la concurrence internationale ;
- les marchés immenses qui rendent l'accès plus difficile ;
- la dévalorisation ;
- les difficultés de transfert ;
- l'effritement des prix ;
- le développement des prix de revient ;
- la situation sur le marché du travail ;
- le déplacement de la demande.

Dans ces conditions on en est amené à étudier les différentes façons de placer les fonds : 1° les investissements de remplacement ayant pour objet la rentabilité et la rationalisation et 2° les investissements d'élargissement qui se fondent sur des débouchés avantageux et sur des études du marché afin d'améliorer la comptabilité des prix de revient, d'éliminer les obstacles et difficultés affectant la production et d'assurer et de renforcer sa propre position sur le marché. Pareil régime exige qu'on adapte continuellement le pro-

gramme de production aux conditions du marché. D'où l'effort de Bally S. A. de réunir dans son trust des sous-traitants responsables des produits finis qui sont fabriqués d'après le «know-how» mis à leur disposition par Bally S. A. qui ne porte plus grand intérêt à la production de ces articles-là. Pourtant, on s'est aperçu que Bally S. A. a changé le cours de sa politique d'investissement, fait qui peut être imputé à la situation économique des marchés. A présent Bally S. A. se trouve face à une forte concurrence qui ne lui permet que difficilement de concourir avec succès; cette situation est encore aggravée et altérée par de nombreux empiétements de la part des pouvoirs politiques. Cependant il existe à cet égard beaucoup d'autres problèmes qui préoccupent Bally S. A.: 1° les dépenses destinées à la recherche et au développement augmentent de plus en plus rapidement; 2° l'élargissement des organisations de vente engouffre des capitaux importants; 3° le choix entre la location à long terme d'un magasin ou l'achat d'un immeuble pour établir ses comptoirs de vente – décision qui dépend des frais.

Donc l'intérêt de Bally S. A. à obtenir des fonds d'un tiers parti est manifeste. De cette conception se dégagent quelques principes de base: à l'étranger, Bally S. A. tend à un financement quasi total par des ressources locales¹ – c'est ainsi que la corroierie au Brésil est continuellement agrandie, sinon pour satisfaire aux exigences modernes de production, du moins pour pouvoir placer ainsi les bénéfices qui ne peuvent être transférés en Suisse. Néanmoins Bally S. A. n'a pas l'intention d'investir encore davantage en fonds suisses.

4313 Perspectives

L'administration d'une telle entreprise doit être en mesure d'interpréter toutes les informations reçues et d'en tirer les conclusions nécessaires, ce qui n'est possible qu'en vertu d'une organisation extrêmement souple. Pareille gestion des affaires est particulièrement importante pour toutes les entreprises dont la fabrication dépend largement des modifications structurelles, des influences de la mode, etc. et où la diversification joue un rôle décisif quant à la renommée de l'entreprise.

L'importance primordiale qu'ont les dividendes et licences pour une société holding est généralement admise: ils constituent les recettes principales par rapport aux chiffres d'affaires – recettes qui servent soit à couvrir les dépenses destinées à la recherche, soit à financer les articles de marque, ou bien à étendre et à améliorer les services. D'où le vif intérêt de Bally S. A., ainsi que de toutes les sociétés holding, de maintenir et d'assurer une libre circulation des capitaux.

1 On ne place des fonds suisses qu'en cas d'urgence ou si de telles mesures s'imposent économiquement. Pourtant, Bally S. A. accepte des cautions afin de garantir les crédits accordés par les sociétés étrangères.

432 Nestlé Alimentana S.A.

4321 Evolution et expansion de Nestlé Alimentana S.A.

L'origine de Nestlé Alimentana est celle d'une petite entreprise qui a connu une évolution et une expansion extraordinaires: actuellement Nestlé est l'un des plus grands établissements de renommée mondiale. Son rapide et remarquable développement est dû à des fusions et à l'achat d'entreprises industrielles de la même branche ou de branches contiguës; en même temps Nestlé a étudié et mis au point d'innombrables spécialités et produits nouveaux. Le programme de production embrasse, outre le lait, les produits lactés et les produits diététiques spéciaux, la fabrication de chocolat, de cacao, de sucreries, de quick-drinks et de produits réfrigérés. A l'heure actuelle, Nestlé se range parmi les premières entreprises de l'industrie alimentaire du monde entier. Les trois sociétés holding de Nestlé Alimentana regroupent plus de 200 établissements du point de vue géographique: 1° Nestlé Alimentana S.A. – l'entreprise mère qui contrôle toute l'Europe (la zone sterling exceptée), les Etats-Unis et l'Asie; 2° Nestlé Holding Ltd. qui est responsable de la zone sterling; 3° Unilac Inc., laquelle se concentre sur Panama, les pays au-delà de l'Atlantique (les Etats-Unis exceptés) et la région du Pacifique.

Cette entreprise a été fondée en 1866; une histoire séculaire jalonnée de succès, d'échecs, de développements expansionnistes, de mesures de nationalisation – histoire troublée par les deux guerres mondiales et les difficultés de reconstruction, d'adaptation à la situation politique et économique nouvelle – a marqué et façonné ce gigantesque et fier établissement.

La conception fondamentale de l'industrie alimentaire réside non seulement dans la souplesse de l'administration, mais aussi dans la faculté d'adapter continuellement l'évolution de l'entreprise et la répartition géographique des centres de production aux exigences et désirs changeants du consommateur¹. Dans ces conditions, il y a tendance – conception commune à l'industrie alimentaire – à établir des centres de production notamment dans les régions où les matières premières et la main-d'œuvre sont à pied d'œuvre et où les marchés se trouvent à proximité.

L'idée principale de ce système réside, quant au traitement de produits particuliers, dans la création d'une position avantageuse moyennant une capacité de production optimale et la réduction maximale des frais de transport. En ce qui concerne la demande de pointe et les difficultés d'approvisionnement, Nestlé tâche de les éviter par voie d'échanges internationaux.

1 Après le grand succès du bâton de chocolat «Bonanza» ou «100000 \$» sur le marché des Etats-Unis, on a ouvert de nouveaux débouchés en adaptant ce produit aux goûts, aux besoins et aux conditions des pays acheteurs; c'est ainsi que l'on vend «Chikito» en Suisse, «Chokito», «Dandy» et «Tiki» en Angleterre et en France, «Suprema» au Brésil et «Honey Chew» en Australie.

On est amené à étudier de plus près les motifs initiaux qui exercent une influence sur l'expansion de l'industrie alimentaire:

- 1° en vertu de l'accroissement de la production globale résultant de la demande excessive, le développement de nouvelles méthodes de production s'impose;
- 2° l'amélioration du standard de vie des masses, tendance continue qui se fait remarquer dans les pays industrialisés, force les entrepreneurs à lancer des produits alimentaires répondant aux exigences sélectives du consommateur moderne.

Il faut bien noter que Nestlé a assumé quelque responsabilité envers les pays en question, responsabilité dont elle est tout à fait consciente; par la création de nouveaux emplois, elle aide à augmenter les revenus de la population locale, et grâce à la formation et à l'instruction des ouvriers, elle contribue en outre à faire échec à l'analphabétisme et à l'ignorance qui règnent encore dans quelques parties du monde. En même temps Nestlé est consultée assez souvent pour examiner les questions et problèmes de l'agriculture, l'une des tâches principales de ce trust. De même que des écoles destinées à la formation du personnel de vente existent en Europe, au Mexique, en Australie, au Brésil et en Afrique du Sud, elle a établi au Mexique une école d'agriculture pour l'Amérique latine.

Pourtant, les problèmes et soucis de Nestlé sont restés les mêmes, bien qu'elle fasse tout pour les résoudre. Il s'agit là surtout de difficultés causées par de tiers partis – barrières douanières partout dressées et contingentement de l'importation – deux mesures qui contrecarrent son expansion, mais que l'entreprise cherche à déjouer par la fondation de succursales dans les pays en question. L'expansion de Nestlé, projetée à long terme, est réalisée soit par la création de nouveaux articles ou la mise au point d'inventions en matière d'alimentation, lesquelles sortent des laboratoires de recherche de Nestlé; pareille politique ouvre des perspectives encore plus vastes et rend effective une expansion à base élargie. C'est dans le cadre de cette politique que Nestlé s'est liée avec T & E Plum Ltd. à Copenhague qui assume la vente de beurre danois; en 1927 elle est entrée en relations d'affaires avec Gerber & Cie S.A. à Thoune qui lui a cédé le droit de vente des produits spéciaux pour tous les pays. L'année 1929 est cruciale dans l'histoire de Nestlé, c'est à cette date, en effet, que remonte la fusion entre la société Peter, Cailler, Kohler, Chocolats Suisses S.A., et Nestlé & Anglo-Swiss Condensed Milk Co. Grâce à cette fusion Nestlé a réussi à s'affilier au trust des usines réparties en Suisse, en Turquie, en France, en Belgique, en Italie, en Grande-Bretagne, en Allemagne, en Nouvelle-Zélande, en Espagne, en Argentine et en Australie. En 1947 Maggi et Nestlé se sont associés, assurant à cette der-

nière l'administration, les organisations de vente et le réseau entier des usines de Maggi. Cette fusion eut pour but de développer et d'intensifier la concurrence des produits Nestlé et Maggi et d'ouvrir en même temps de nouveaux débouchés dominés jusqu'à cette époque-là par les seuls produits respectifs. Cette démarche souligna encore l'expansion horizontale avec une répartition géographique bien déterminée. Au cours de 1960 Nestlé a pris possession de Crosse & Blackwell en Grande-Bretagne, de Gragnese & Locatelli en Italie et de Cains Coffee aux Etats-Unis afin d'augmenter et de renforcer sa capacité de production.

L'année 1962 voit Nestlé étendre sa production à un nouveau secteur – celui de l'ice-cream – en vertu d'accords conclus entre les sociétés liées à Nestlé et aux nouveaux partenaires. Par la suite, Nestlé a installé une « chaîne frigorifique » permettant d'approvisionner tous les centres de distribution. C'est sur ce terrain que Nestlé cherche à progresser à l'heure actuelle. La fondation de Findus International S.A. (entreprise qui s'occupe exclusivement de la réfrigération et de la conservation de légumes, de fruits et de poissons) constitue le premier pas qui doit préparer et assurer l'accès au marché des produits réfrigérés. Il y a là de nouvelles perspectives qui promettent beaucoup.

Le développement de la vente des principaux produits Nestlé

1957 = 100	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966
Lait, produits diététiques spéciaux, fromage, beurre	107	106	112	118	124	133	140
Produits culinaires, ice-creams, produits réfrigérés	382	383	441	623	631	668	710
Chocolat, cacao, sucreries	105	114	123	130	135	146	155
Quick-drinks	145	148	169	194	217	230	241

Source: Nestlé Alimentana S.A. & Unilac Inc.: comptes rendus de 1966.

4322 Activité à l'étranger

43221 Fondation de succursales jusqu'en 1914

Année	Maison	Pays	Raisons
1879	Suchard	Allemagne Lörrach	les mesures protectionnistes prises par le Reichstag se manifestant dans un régime douanier plus rigide
1897	Maggi	Autriche Bregenz	première usine à l'étranger

Année	Maison	Pays	Raisons
1895	Anglo Swiss	Norvège	les barrières douanières qui se dressent partout affectent l'exportation et, en même temps, portent atteinte à la capacité concurrentielle en Norvège
1897	Nestlé	Norvège	l'orientation nouvelle du gouvernement norvégien
1901	Nestlé	Grande-Bretagne	l'orientation nouvelle du gouvernement britannique
1903	Nestlé	Allemagne	le régime douanier
1904	Suchard	France	on a procédé à cette fondation pour ne pas être évincé du marché français et afin de profiter de la réduction des impôts sur le sucre
1905	Nestlé	Espagne	le régime douanier
1907	Nestlé	Australie	les droits de douane prohibitifs statués par le gouvernement australien
1908	S. A. Peter & Kohler	France Paris	démarche prise afin de profiter de la réduction des impôts sur le sucre
1912	Nestlé	Pays-Bas	nouveau débouché pour favoriser et assurer l'écoulement des produits; traitement préférentiel des entreprises dont le siège se trouve en Hollande.

43222 Fondation de succursales dans les années d'entre les deux guerres

Année	Maison	Pays	Raisons
1914	Chocolats Suisses S. A.	Grande-Bretagne	participation à l'établissement Silverthorne & Co. Ltd.
1918	Peter, Cailler, Kohler	Etats-Unis	participation à l'établissement Hayes Cocoa Co. Ltd.; mesures prises pour ne pas perdre pied sur le marché américain face à la concurrence intérieure
1922	Nestlé	Australie	droits de douane prohibitifs établis par le gouvernement australien
		Norvège	renforcement de la politique de décentralisation – fondation de nouvelles succursales et comptoirs de vente locaux; commandes gouvernementales croissantes
1923	Nestlé	Italie	adaptation nouvelle à la situation

Année	Maison	Pays	Raisons
1924	Nestlé	Belgique	politique et économique du pays en question, surtout par rapport à :
1927		Allemagne	– la hausse des tarifs douaniers
		Afrique du Sud	– la discrimination douanière et le régime protectionniste instauré pour favoriser l'industrie nationale
		Argentine	– l'importance du marché intérieur du pays en question
		Cuba	établissement d'un centre d'administration gérant ses propres services sous la direction de l'Unilac à Stanford/Connecticut. (Le motif initial qui avait déterminé ces démarches était la crainte du conflit armé qui se dessinait alors à l'horizon politique; il était prévu en outre: dédoublement du siège central de Vevey, transfert d'une partie des cadres aux Etats-Unis.)
1939		Etats-Unis	

43223 Fondation de succursales d'après-guerre

Pendant la deuxième guerre mondiale, les entreprises particulières furent gravement affectées par le renforcement de mesures étatiques: les interventions de l'Etat dans la politique interne des entreprises ont fortement retardé ou même paralysé l'expansion et l'évolution. Il est naturel que les entrepreneurs se soient opposés à la discrimination de la part de l'Etat. Ils ont lutté notamment contre

- les échanges contrôlés et les restrictions en matière de devises,
- les budgets extraordinaires de l'Etat,
- les impôts extraordinaires, dits «impôts de guerre»,
- les impôts spéciaux sur les bénéfices industriels et commerciaux ayant pour but de supprimer la mise en fonds, d'une part, et de dévier une partie de ces moyens dans les caisses de l'Etat d'autre part,
- les nombreuses «contributions nationales» extraordinaires,
- les nombreuses dispositions transitoires, surtout les mesures restrictives:
 - le contrôle de la production,
 - le contrôle des prix,
 - la mise en vigueur de licences d'importation et de permis d'exportation,
 - le contingentement de l'importation des matières premières,
 - la mobilisation de guerre privant les entreprises d'une grande partie de la main-d'œuvre.

Après la Seconde Guerre mondiale Nestlé a mis en œuvre, tout d'abord, la réorganisation générale de l'entreprise, encourageant la recherche scientifique ainsi que le placement de fonds de réserve.

En 15 ans (1951–1966) Nestlé a fondé 40 filiales auxquelles elle a confié la fabrication du lait condensé, du lait en poudre, du Nescafé, du Nesquik, de différents produits d'alimentation infantine, de fortifiants et de chocolat. Cette politique d'expansion poussée avait pour but l'agrandissement du trust d'une part, la création de nouveaux produits ainsi que la protection de ses marques d'autre part.

Il faut bien noter que la plupart des sociétés affiliées furent établies outre-mer: aux Etats-Unis, en Argentine, au Brésil, au Chili, en Colombie, au Mexique, au Venezuela, à la Jamaïque, à l'île de la Trinité, puis, en Asie: aux Indes, en Malaisie, au Japon et aux Philippines; en Afrique; en Australie et en Nouvelle-Zélande (et naturellement en Europe).

4323 Politique d'investissement de Nestlé Alimentana S. A.

43231 Questions d'organisation

La politique d'investissement de Nestlé est stimulée soit par les succursales, soit par un tiers parti (qui indique à Nestlé de nouvelles possibilités de placement ou qui se déclare prêt à vendre son entreprise); l'initiative peut enfin être prise par la direction elle-même afin d'augmenter la productivité.

Les estimations de rentabilité¹ constituent la base d'une telle politique. Après avoir procédé à des investissements, on les réexamine. Chez Nestlé les investissements éventuels ne sont pas soumis à une gradation selon leur importance.

43232 Motifs poussant à investir à l'étranger

Nestlé a su établir dans le monde entier un réseau efficace de comptoirs de vente et de centres de production. La conception principale de ce trust quant à la réalisation de sa politique d'expansion réside dans un plan minutieusement élaboré: tout d'abord on cherche à ouvrir de nouveaux débouchés en exportant les produits Nestlé dans le pays en question. Si l'écoulement est assuré et qu'un certain pourcentage soit atteint, Nestlé prend les mesures nécessaires afin d'établir sur le plan local ses propres centres de fabrication. La production laitière, dont les dérivés sont les produits de base d'un bon nombre d'articles Nestlé, est devenue dans de nombreux pays l'objet de controverses politiques. Les mesures restrictives² devant protéger l'agriculture

1 Les chiffres ont été publiés dans les rapports de Nestlé et d'autres entreprises. La comparabilité des prix de revient est sujette à une fluctuation résultant du niveau d'emploi. A présent, Nestlé travaille avec des modèles de simulation.

2 Dans cet ensemble, il faut envisager aussi les ententes sur les prix ayant pour but de protéger la production nationale.

indigène relèvent de la structure du pays en question – pays agricole, industriel ou en voie de développement – et constituent un certain obstacle pour la politique d'expansion économique pratiquée par Nestlé.

Cette situation précaire ne laisse que trois possibilités d'esquiver les restrictions:

- 1 l'achat d'une entreprise existante et l'accroissement de son rendement;
- 2 l'établissement d'un propre centre de fabrication, soit dans une région où se trouve déjà un commerce de laitage, soit dans une région qui est encore à exploiter;
- 3 l'accroissement de la productivité par le moyen de la centralisation et rationalisation de l'appareil de production et de la perfection des installations.

Le cas particulier détermine les décisions à prendre, c'est-à-dire celles qui semblent assurer la solution la plus économique en éliminant tout danger d'être évincé du marché.

Les raisons principales qui entraînent Nestlé à étendre sa fabrication à l'étranger sont les suivantes:

- la limitation de l'exportation vers de nombreux pays, soit à cause de mesures protectionnistes prises par l'Etat, soit à cause d'un prix finalement trop élevé des produits exportés;
- les mesures restrictives réglant l'écoulement des produits finis;
- le fait que l'écoulement à l'intérieur de la Suisse touche à ses limites;
- la production à meilleur compte en pays étranger;
- la réduction générale des frais de transport.

Les décisions prises par Nestlé afin de fonder des organisations de vente et des succursales ou de participer financièrement à une entreprise étrangère étaient aussi spontanées que nécessaires. L'initiative venait ou bien de Nestlé elle-même ou bien d'un tiers parti. Aujourd'hui, le processus d'intégration a créé une nouvelle situation qui réclame une continuelle adaptation tant sur le plan national que sur le plan international; il s'ensuit que l'appareil de production doit être perpétuellement réorganisé et renouvelé.

Les cadres de Nestlé à l'étranger se composent souvent et d'une façon très prononcée de Suisses qui, dans les pays en voie de développement, occupent entre autres la place de chefs d'équipe. Dans chaque société locale, les dirigeants sont choisis sur place, mais ils sont formés à Vevey. L'instruction des employés et des cadres se fonde sur un programme de formation particulier¹. Son application dans tous les secteurs de production et à tous les échelons se

1 Abegg, C. J.: Discours du président lors de l'assemblée générale de Nestlé S. A. en 1958 à Zoug, pages 7 et suivantes (imprimé).

fait au moyen de cours locaux ainsi que centraux. L'IMEDE est responsable de la formation spéciale du personnel des échelons supérieurs.

Une tendance analogue à celle de Bally se dessine chez Nestlé, c'est-à-dire fermeture de toutes les succursales n'étant plus rentables. D'un autre côté, elle examine à fond la situation des pays qu'elle considère comme étant favorables à la fondation d'une succursale; les facteurs fondamentaux sont la stabilité, l'écoulement libre assuré, un service efficace des transferts quant aux dividendes, aux licences et aux intérêts. C'est ainsi que Nestlé a pu se créer une position avantageuse notamment dans les pays en voie de développement où elle tient 12 % du total de l'actif net, pourcentage qui se répartit sur 58 établissements pour un total de 218 dans le monde entier; la fabrication dans ces pays porte avant tout sur le lait condensé, sur le lait en poudre et sur les différents produits d'alimentation infantine. Le pourcentage de l'écoulement dans les pays en voie de développement s'élève à présent à 21 %, pourcentage qui augmentera certainement au cours des années à venir².

Les centres de gravité de l'établissement Nestlé se situent à l'heure actuelle en Europe et en Amérique du Nord. L'accroissement des ventes sur un certain marché a pour conséquence une augmentation des investissements. Pourtant, il y a tendance vers un déplacement des investissements, fait qui résulte de la prospérité grandissante dans certains pays.

En outre, Nestlé fait des études du marché qui constituent la base de sa politique d'investissement; on examine notamment:

- la situation du marché et les perspectives quant à l'écoulement des produits;
- le développement de la concurrence et la capacité concurrentielle;
- les conditions du marché quant aux produits principaux et à la promotion des ventes.

On est amené de ce fait à étudier aussi les risques qui se présentent lors des échanges avec les pays en voie de développement: la dévalorisation, les difficultés de transfert, la situation politique et économique du pays en question ainsi que la nationalisation. Dans les pays développés ces risques se manifestent d'une façon différente; Nestlé s'y expose notamment à la forte concurrence internationale, à l'effondrement des prix et à la situation précaire du marché du travail.

Dans cet ensemble, il faut distinguer deux manières de placer les fonds: 1° Investissements destinés au remplacement et au renouvellement des installations afin de réduire l'effectif ouvrier et de rationaliser la production; en même temps on aspire à une amélioration de la qualité. Les investisse-

1 Petitpierre, M.: Discours du président lors de l'assemblée générale du 3 mai 1963 à Zoug, page 6 (polycopié).

ments promettent alors un succès du point de vue financier ; il se peut que des considérations d'ordre fiscal jouent un rôle décisif.

- 2° Les investissements destinés à l'expansion et à l'évolution sont effectués notamment si la situation du marché offre de nouvelles possibilités d'augmenter l'écoulement ; ils se fondent en principe sur les informations et analyses du marché. Un autre facteur qui détermine de tels investissements repose dans la nécessité de surmonter et d'éliminer les obstacles résultant des méthodes de production irrationnelles et des installations démodées ou ne répondant pas aux exigences modernes.

Un autre problème dont l'administration s'occupe est celui de l'emballage – qui dépend de la mode et joue un rôle important quant au succès d'un produit sur le marché. L'adaptation «au dernier cri» exige de nouveaux placements de fonds.

Si des difficultés d'approvisionnement surgissent sur les marchés, Nestlé a la possibilité de les surmonter grâce à des mesures extraordinaires. Citons quelques exemples qui soulignent l'efficacité et l'importance d'une telle flexibilité en ce qui concerne l'aménagement de l'approvisionnement :

la Grande-Bretagne a approvisionné l'Afrique du Sud en Lactogène ; le Danemark a livré du lait en poudre à l'Espagne, à la Jamaïque et à la Trinité et les Pays-Bas ont fourni à l'Italie de l'Eledon en poudre.

A l'avenir la Grande-Bretagne, les Pays-Bas, le Danemark et l'Australie constitueront la principale source d'approvisionnement des marchés asiatiques qui dépendent presque entièrement de l'importation. Pourtant les barrières douanières se dressant un peu partout restreignent les échanges privés tandis que les dispositions gouvernementales concernant la réduction des importations servent à favoriser la production nationale.

C'est en multipliant le nombre et en variant les sortes de ses produits¹ que Nestlé entend conserver sa réputation mondiale et ses positions actuelles sur les marchés – ce qui évidemment requiert (non sans risques) de nouveaux investissements. Suchard, de son côté, suit un cours opposé à celui de Nestlé : cette société tente d'obtenir le succès avec un assortiment limité (elle a réduit sa production de 700 à 300 produits différents).

Développement des bénéfices nets et des amortissements mis en fonds afin de couvrir les dépenses destinées à l'exploitation :

1 Le nouveau café soluble lyophilisé – le Nescafé Gold – a conquis d'emblée les marchés. La conception fondamentale de la politique Nestlé réside dans les efforts de satisfaire les besoins des marchés en adaptant ses produits aux goûts des pays acheteurs. De tels principes ne facilitent guère la production. Actuellement, le Nescafé Gold est fabriqué à Mayence, à La Haye et à Saint-Menet en France.

Bénéfices nets	Amortissements mis en fonds afin de couvrir les dépenses d'exploitation
----------------	---

1960	85	51
1961	85	51
1962	93	65
1963	98	69
1964	105	72
1965	121	84
1966	131	90

Source: Nestlé Alimentana S.A. et Unilac Inc.: comptes rendus de 1966.

Dans cet ensemble il faut bien souligner que grâce à l'expansion et à la modernisation de l'usine de Broc – fondée en 1898 par A. Cailler – Nestlé a posé la première pierre afin de concentrer toute sa production de chocolat. Les investissements de rationalisation, continuellement opérés, se sont manifestés dans l'augmentation de la valeur d'assurance de 20 millions de francs suisses à 45 millions dans les années 1950 et 1965 respectivement, montant qui a encore augmenté brusquement de 12 millions en 1966. En même temps, Nestlé était en mesure d'augmenter et d'améliorer la production tout en réduisant l'effectif ouvrier de 2200 (chiffre qui date des années précédant la première guerre mondiale) à 980 à l'heure actuelle.

Les dépenses d'investissement de Nestlé ont augmenté au cours des dernières années:

1960	170 millions de francs suisses
1961	190
1962	206
1963	269
1964	295
1965	345
1966	376

Source: Comptes rendus.

43233 Financement

Les succursales étrangères ne sont financées que par des moyens trouvés sur place. Dans les pays en voie de développement, Nestlé place des fonds en francs suisses contre garantie à terme et les créances doivent être remboursées en monnaie suisse, afin que Nestlé ne coure pas le risque d'une perte résultant d'une dévaluation.

Un autre problème qu'il faut envisager est celui du transfert des dividendes, des intérêts et des licences, difficultés qui se présentent notamment dans les pays en voie de développement, en Amérique du Sud, en Espagne et en Turquie en ce qui concerne l'Europe.

4324 L'avenir et ses perspectives

Au cours des dernières années Nestlé n'a que peu changé sa politique d'investissement. Celle-ci a jusqu'à présent été déterminée par les efforts de bien des pays d'assurer et de maintenir leur autarcie. Tel régime a abouti à un barrage du marché, ce qui force les entreprises jouissant d'une activité internationale à répartir les centres de production de telle sorte que chaque pays soit en mesure de satisfaire ses propres besoins. Ce réseau de centres de production existe encore; cependant, il est indispensable de le réorganiser maintenant, afin de l'adapter aux exigences modernes et aux débouchés croissants. Il s'agit là d'une question d'organisation, c'est-à-dire qu'on aspire à une solution qui rende possible la création d'un marché central se substituant aux anciens marchés locaux. Afin de réaliser une telle politique, il faut prendre en considération les facteurs suivants:

- l'étendue de l'entreprise qui varie selon son activité et son importance;
- la répartition géographique des centres de production; c'est ainsi que la fabrication, établie jusqu'à présent sur le plan national, peut répondre aux exigences d'un plan plus large, ce qui renforce en même temps la capacité devant permettre de soutenir la concurrence;
- l'importance des unités de production; il est inévitable de concentrer et de rationaliser l'appareil de production afin de suffire aux besoins d'un marché élargi. Cependant de telles mesures sont limitées, d'une part, par les prix de revient des produits individuels qui n'augmentent pas en proportion de la capacité optimale, et, d'autre part, par le fait que les frais de transport (résultant de l'approvisionnement des comptoirs de vente), la garantie d'un approvisionnement suffisant et une certaine flexibilité sont contraires à une trop forte centralisation de l'appareil de production;
- les échanges internationaux; les subsides d'exportation qui varient encore de pays en pays seront uniformisés sur un marché commun, tendance qui mènera à un déplacement des courants d'échanges; le déplacement est encore accentué par les aspirations légitimes des pays en voie de développement qui réclament de propres centres de production sur leurs territoires. Une telle évolution peut forcer l'entrepreneur à renoncer à l'exploitation d'un certain marché - d'où l'importance d'établir des centres de production locaux.

433 Succursales du groupe: Biens de consommation

Europe

AELE

Autriche N Ba

Grande-Bretagne N Ba

N = Nestlé Ba = Bally

Danemark	N	
Portugal	N	
Norvège	N	
Suède	N	
Finlande		

CEE

Allemagne	N	
France	N	Ba
Italie	N	
Belgique-Luxembourg	N	Ba
Pays-Bas	N	

Autres pays d'Europe

Irlande		
Espagne	N	
Turquie	N	

Afrique

Nigeria	N	
Afrique du Sud	N	
Rhodésie	N	

Amérique

Canada	N	
Etats-Unis	N	
Mexique	N	
Costa Rica	N	
Panama	N	
Colombie	N	
Venezuela	N	
Brésil	N	Ba
Argentine	N	Ba
Chili	N	
Pérou	N	
Jamaïque	N	
Trinidad	N	

Asie

Inde	N	
------	---	--

N = Nestlé Ba = Bally

Malaisie	N
Japon	N
Philippines	N
Australie	N

434 Questionnaire du groupe: Biens de consommation

4341 Questions portant sur l'organisation

43411 Les investissements sont-ils suggérés par	
434111 un poste central?	N Ba
434112 différentes sections?	N
43412 La justification des investissements doit-elle être fournie par les quémandeurs eux-mêmes ou par une autre section, avec présentation du calcul de rentabilité?	
434121 oui, toujours	N Ba
434122 seulement pour les projets d'investissement d'une certaine importance	
434123 non	
43413 La procédure de consentement à l'investissement varie-t-elle selon la dimension de celui-ci?	
434131 oui (petits projets, projets courants, grands projets)	Ba
434132 non	N
43414 Avez-vous déterminé une hiérarchie bien définie des investissements?	
434141 oui	Ba
434142 non	N
43415 Qui fixe cette hiérarchie?	
434151 le conseil d'administration	
434152 la direction	
434153 d'autres organes?	Ba
43416 Cette hiérarchie est-elle révisée à intervalles réguliers?	
434161 oui	Ba
434162 non	

4342 Raisons poussant à s'établir à l'étranger

43421 Quelles sont les raisons ayant poussé à un établissement à l'étranger?	
– La vente sur place a atteint ses limites en Suisse	N
– Les possibilités d'écoulement sont réduites	N Ba
– La production à l'étranger peut être plus rentable	N Ba
– Les conditions d'approvisionnement sont meilleures	Ba
– La position technique et économique de l'entreprise présente de bonnes chances	
– La tendance à l'intégration	Ba
– Les frais de transport peuvent être réduits	N Ba

N = Nestlé Ba = Bally

	– Pour détourner les mesures prises à l'étranger contre les produits finis	N Ba
	– Les salaires sont plus bas à l'étranger	
43422	La décision a été prise:	
434221	de plein gré	N
434222	par nécessité (raisons données par l'entrepreneur lui-même)	N Ba
434223	par nécessité (raisons extérieures à l'entreprise)	N
43423	La maison mère fonde-t-elle à l'étranger:	
434231	des organismes de vente ?	N Ba
434232	des filiales ?	Ba
434233	des sociétés dépendantes ?	N Ba
434234	des sociétés à participations ?	N Ba
434235	des sociétés agréées ?	N Ba
43424	La politique d'investissement consiste en:	
434241	nouvelles fondations	N Ba
434242	achat de sociétés	N Ba
434243	forme la plus économique	N Ba
43425	Des Suisses sont-ils employés dans les sociétés à l'étranger ?	
434251	dans toutes les sections	N
434252	seulement chez les cadres	N Ba
43426	Le chef supérieur est-il Suisse ?	
	Cela dépend des différents éléments	N Ba
43427	Le personnel étranger reçoit-il une formation en Suisse ?	
434271	oui (cadres, spécialistes)	N Ba
434272	non	
43428	Des filiales se sont-elles dissoutes à l'étranger ?	
434281	oui	N Ba
434282	non	
43429	Pays d'établissement	
434291	Choisit-on	
4342911	un pays industriel ?	
43429111	oui	N Ba
43429112	non	
4342912	un pays en voie de développement ?	
43429121	oui	N
43429122	non	
4342913	un pays agraire ?	
43429131	oui	N
43429132	non	
434292	N'importe quel pays entre-t-il en ligne de compte ?	
4342921	oui	N Ba
4342922	non	
434293	Où la préférence est-elle marquée seulement pour:	
4342931	l'Europe ?	N Ba
4342932	l'Amérique du Nord ?	N Ba
4342933	l'Amérique du Sud ?	
4342934	l'Afrique ?	
4342935	l'Asie ?	

N = Nestlé Ba = Bally

4342936	l'Océanie?	
434294	Peut-on constater des variations de tendances, c'est-à-dire un déplacement des investissements dans les différents groupes de pays?	
	oui	Ba
	possible	N

4343 Facteurs déterminants de la politique d'investissement

43431	Choisit-on un pays pour:	
434311	sa situation économique?	N Ba
434312	sa situation politique?	N
434313	sa politique fiscale?	N
43432	Ou pour des raisons économiques particulières?	
434321	approvisionnement	
434322	production	Ba
434323	recherche et développement	
434324	ventes	N Ba
434325	situation financière de l'entreprise	
43433	Un budget d'investissement fixe et bien déterminé est-il établi?	
434331	oui	
434332	non	N Ba
43434	Ce budget est-il divisé en investissements de substitution et investissements d'agrandissement?	
434341	oui	N Ba
434342	non	
43435	Le montant d'un investissement individuel est-il fixé?	
434351	oui	Ba
434352	non, il est fixé de cas en cas	N
43436	L'entreprise a-t-elle fait une analyse des possibilités de développement comme base de sa politique d'investissement?	
434361	oui	N Ba
434362	non	
	A-t-on étudié dans cette analyse:	
	les chances du marché?	N Ba
	la réaction de la concurrence?	N Ba
	le développement des marchés d'approvisionnement?	Ba
	la situation des produits essentiels de l'entreprise et leur développement futur?	N Ba
	le maintien de l'indépendance de l'entreprise?	Ba
	l'aspiration à une entreprise puissante?	Ba
	le marché du travail?	Ba
43437	Les principaux risques des investissements à l'étranger résident-ils dans:	
	le but visé par l'entreprise?	
	la longue échéance de l'investissement?	
	le progrès technique?	Ba
	le comportement de l'Etat étranger?	N Ba
	la nationalisation?	N Ba

N = Nestlé Ba = Bally

la concurrence internationale ?	N	Ba
des marchés plus importants ?		Ba
des changements dans la demande ?		Ba
une dévaluation ?		Ba
des difficultés de transfert ?		
un effondrement des prix ?	N	Ba
une augmentation des frais ?		Ba
le marché du travail ?	N	Ba
la croissance de l'entreprise ?		
des lacunes dans l'information et une interprétation ?		
insuffisante de celle-ci ?		
une déficience dans la méthode et l'organisation ?		

4344 Types d'investissements

43441 Investissements de substitution		
434411 Moment de l'investissement		
4344111 Les vieilles installations fonctionnent encore bien, mais de nouvelles travailleraient plus rationnellement		N
4344112 Les vieilles installations sont encore utilisables, mais sont sujettes à réparations et leur capacité de rendement s'amointrit		
4344113 Les vieilles installations sont devenues inutilisables		
4344114 Les vieilles installations sont amorties		
Question de rentabilité		Ba
434412 Motifs de l'investissement		
4344121 Production plus rationnelle	N	Ba
4344122 Réduction de la main-d'œuvre	N	Ba
4344123 Amélioration de la qualité	N	
4344124 Avantages financiers	N	
4344125 Crainte d'une augmentation des prix pour les biens d'investissement		
4344126 Investissements opérés par la concurrence		
4344127 Considérations fiscales		N
43442 Investissements d'expansion		
434421 Motifs d'investissements		
4344211 Perspectives de ventes intéressantes	N	Ba
4344212 Amélioration de la situation financière par l'extension de la capacité	N	Ba
4344213 Position sur le marché compromise par la concurrence		Ba
4344214 Possibilité d'éliminer des goulots d'étranglement dans l'entreprise	N	Ba
4344215 Crainte d'une augmentation des prix pour les biens d'investissement		
4344216 Offre par la concurrence de meilleurs produits	N	Ba
4344217 Information du marché	N	Ba

N = Nestlé Ba = Bally

4344218	Considérations fiscales	Ba
4344219	Elargissement du champ de production	
43442191	Production de pièces détachées autrefois fournies de l'extérieur	N
43442192	Possibilité de tenir compte des changements possibles de production par une restructuration	N Ba
43443	Autres investissements	

4345 Divers

43451	Calcul de rentabilité	
434511	Les informations quantitatives viennent-elles de:	
4345111	l'entreprise elle-même?	N Ba
4345112	d'autres entreprises?	N Ba
4345113	d'une combinaison des deux?	
434512	Tient-on compte des variations de coûts dues aux changements du degré d'exploitation?	
4345121	régulièrement	N Ba
4345122	dans des cas particuliers	
43452	La politique d'investissement a-t-elle été radicalement changée au cours des dix dernières années?	
434521	oui	
	pour des raisons politiques	
	pour des raisons économiques	Ba
	pour des raisons internes à l'entreprise	
434522	non	N
43453	L'entreprise possède-t-elle des sous-traitants?	
434531	en Suisse?	
4345311	oui	Ba
4345312	non	
434532	à l'étranger?	
4345321	oui	
4345322	non	

N = Nestlé Ba = Bally

44 Groupe: Matières premières

Ce groupe comprend les sociétés suivantes¹:

Société Suisse d'Aluminium S.A. (Alusuisse)

«Holderbank» Financière S.A., Glaris

Electro-Watt, Entreprises Electriques et Industrielles S.A., Zurich

Motor-Columbus S.A. pour les entreprises électriques, Baden

1 Nous sommes conscient du problème que pose la composition de ce groupe «matières premières». Il semble difficile de comparer ces sociétés. Elles ont cependant en commun la fabrication d'un produit. (Elles font des plans pour la production de l'aluminium, du ciment ou de l'électricité, elles l'assurent ou la financent elles-mêmes.) Ces produits: aluminium, ciment et électricité, sont ensuite employés par d'autres industries pour la production de leurs marchandises.

441 Alusuisse

4411 Développement d'Alusuisse

Aluminium Suisse S.A., fondée en 1888 à Neuhausen, fait partie des sept producteurs mondiaux de métal léger. La Société Suisse d'Aluminium est une entreprise complexe, à caractère de holding, de structure verticale: elle comprend toutes les étapes de fabrication de l'aluminium¹ et forme un vaste réseau géographique.

L'aluminium est un métal d'usage courant et récent, dont la fabrication industrielle n'est possible que depuis que la production d'énergie électrique est bon marché. Le ravitaillement en énergie a une importance primordiale pour le choix de l'emplacement de la fonderie d'aluminium.

L'Europe centrale, où l'actuelle production d'énergie pour les besoins courants est très demandée, n'est plus un emplacement idéal pour les fonderies d'aluminium. C'est pourquoi le centre de gravité de l'industrie métallurgique internationale se déplace vers l'hémisphère nord, où l'on construit de grandes usines hydroélectriques loin de la civilisation.

On prévoit pour l'avenir de fabriquer l'aluminium sous les tropiques, près des gisements de bauxite, en des endroits où il est possible d'utiliser l'énergie hydraulique.

L'industrie de l'aluminium s'est développée sur un plan international aux emplacements technologiquement les plus favorables, sans efforts économiques particuliers d'intégration. La production de la bauxite, la fabrication de l'argile et de la fonte ne sont pratiquement jamais réunies en un même lieu. C'est pourquoi l'industrie de l'aluminium recherche des sources d'énergie de moins en moins coûteuses².

De grands complexes internationaux résultent des investissements élevés de l'industrie de l'aluminium. Les mesures étatiques (pour des raisons économiques et militaires) ont une grande importance pour l'industrie de l'aluminium³. Dans les pays d'Europe centrale, par exemple, l'industrie de l'aluminium est protégée par des droits de douane. Le marché de cette industrie techniquement très internationale se fractionne en marchés nationaux fermés.

4412 Politique d'investissement d'Alusuisse

44121 Questions d'organisation

La tête du complexe Alusuisse est responsable de sa politique. Ses tâches principales sont la planification, les décisions concernant les investissements,

1 Comme: les produits de bauxite, d'argile, d'électricité, d'électrodes, d'aluminium de fonderie, de laminage, de pressage, d'étirage; les feuilles, les produits finis, les matières synthétiques et la recherche.

2 L'industrie suisse de l'aluminium utilise à peu près autant d'énergie électrique que les CFF.

3 L'aluminium est un métal d'armement.

la recherche et le développement. A cela s'ajoute la recherche de nouvelles méthodes de fabrication et de produits d'avenir. La croissance d'Alusuisse, avec ses dizaines d'usines et ses étapes successives de production, exige que l'on prenne des dispositions à long terme en ce qui concerne les matières premières. L'exploitation de nouvelles sources d'énergie et de nouveaux emplacements ne peut se réaliser qu'à long terme. Le résultat de la mise de fonds n'apparaît qu'après des années. Les projets de nouveaux établissements et l'augmentation de la productivité ont une grande importance dans le secteur de la fabrication. La direction du complexe prête une attention particulière à l'évaluation et à la répartition des risques; d'où l'importance primordiale, en pratique, du problème de l'intégration verticale, de la prise en charge de nouvelles branches, et de la desserte de marchés différents du point de vue géographique.

La «Centrale» prend l'initiative des investissements, et la réalisation de ceux-ci dépend de leur rentabilité. La Centrale est responsable de la coordination et de la standardisation des investissements dans le cadre du complexe. Elle étudie aussi le déplacement des installations de production. Le conseil d'administration est la dernière instance pour les réalisations nouvelles. La direction générale fixe l'ordre des investissements en se fondant sur leur urgence et sur le développement qu'ils déterminent.

44122 Motifs de l'expansion

Pour Alusuisse, ce fut une nécessité que de décider la création de succursales et d'organisations de vente, ainsi que la prise de participations et l'ouverture de bureaux-conseils. En voici les raisons:

- les ventes en Suisse ont atteint leur plafond,
- les possibilités d'exportation sont limitées¹,
- la production à l'étranger est économiquement plus favorable,
- la situation technique et économique de l'entreprise offre de grandes possibilités,
- la diminution des frais de transport,
- la politique douanière des Etats étrangers.

Alusuisse fut placée devant l'alternative suivante: soit renoncer à l'exportation et abandonner l'extension de la maison mère, soit construire des usines à l'étranger en exportant des expériences, du capital et du personnel. (Ces usines sont appelées à contribuer au succès économique du complexe et ainsi au renforcement de la position de la maison mère.) Alusuisse dispose d'un

1 L'exportation ne peut être dirigée à distance, et il faut tenir compte des désirs particuliers de la clientèle.

bureau d'études qui établit des projets tels que la construction de fabriques «clés en main», que ce soit pour le complexe ou encore pour des tiers.

Des Suisses assument les fonctions de cadres, et parfois de directeurs, dans les sociétés à l'étranger. Les implantations principales d'Alusuisse sont aujourd'hui situées en Europe et en Amérique du Nord. Pour les établissements, on prend en considération les pays disposant de matières premières et offrant assez de possibilités de vente. Le plan financier est souple et peut être adapté aux situations changeantes. L'étude du marché, les études technique, financière et économique sont la base d'un investissement.

Nous avons pu constater que les risques principaux d'Alusuisse étaient les suivants:

- le fait que les investissements se font à long terme,
- l'attitude des Etats étrangers,
- le danger d'étatisation,
- la concurrence internationale,
- les difficultés de transfert,
- la chute des prix,
- l'augmentation des frais,
- le marché du travail.

Les investissements de remplacement sont entrepris d'après des considérations sur la rentabilité. On essaie ainsi de produire d'une façon plus rationnelle, d'améliorer la qualité et de réduire la main-d'œuvre. Les investissements pour le développement sont influencés par:

- les espoirs de ventes favorables,
- l'amélioration de la situation financière,
- le danger de la participation de la concurrence au marché,
- les produits meilleurs de la concurrence,
- la solution aux difficultés d'exploitation,
- l'information au sujet du marché,
- le relèvement des points bas de la production.

Alusuisse modifia sa politique d'investissements pour des raisons économiques. Elle réalise actuellement un vaste programme d'agrandissement qui garantit, pour des années, la fourniture en matières premières et la capacité de production et qui les équilibre, comme c'est le cas en Hollande, aux USA, en Islande et en Australie.

La politique d'investissements d'Alusuisse consiste à transférer l'entreprise en des emplacements favorables, c'est-à-dire pourvus d'énergie abondante et peu coûteuse. Elle le fait actuellement surtout dans les territoires d'outre-mer. A cause de sa dépendance envers l'énergie, l'industrie de l'alu-

minium doit aujourd'hui prévoir et préparer à long terme l'augmentation de l'offre. Si l'on augmente la capacité d'une fonderie, il est indispensable de trouver l'énergie électrique nécessaire et peu coûteuse, et de garantir le ravitaillement supplémentaire en matières premières. Aujourd'hui, seules de grandes entreprises peuvent encore assumer les énormes frais d'investissements pour l'agrandissement d'une fonderie, avec toutes les étapes préliminaires et annexes qu'il comporte; l'aide de l'Etat est souvent indispensable.

Dans le cadre des contrats de know-how et de licences, les études d'Alusuisse s'étendent dans les pays européens aussi bien que dans ceux d'outre-mer.

Nous avons constaté que l'industrie de l'aluminium a de grosses immobilisations. Dans toutes les branches – que ce soit dans les secteurs des matières premières ou de l'énergie, dans ceux de la métallurgie ou de l'élaboration – les usines importantes sont liées à des investissements élevés. La politique financière d'Alusuisse consiste à essayer d'assurer le vaste programme d'investissements pratiquement par ses propres moyens à l'exception des usines de production de force motrice pour les succursales. Les augmentations de capital servent au financement de ces investissements. Pour Alusuisse, les augmentations de capital furent les suivantes:

Augmentations du capital-actions
(en millions de francs suisses)

	de	à
1962	20	120
1963	20	140
1967	35	175

Source: Rapports.

Répartition sur les zones économiques, la distribution des investissements est la suivante pour 1966:

AELE	30 % environ
CEE	50 % environ
USA	13 % environ
Autres pays	5 % environ

Source: Rapports.

4413 L'avenir d'Alusuisse

En tant qu'entreprise ayant des succursales et des sociétés auxquelles elle participe dans de nombreux pays, ainsi qu'un programme comportant plusieurs étapes de production¹, Alusuisse envisage l'avenir avec confiance. Sur

1 Depuis peu, Alusuisse s'occupe du développement de l'alliage entre métal léger et produits synthétiques.

la base d'une vaste expérience, elle s'efforce d'adapter judicieusement la matière de base qu'est l'aluminium aux progrès économiques et techniques, et de continuer à respecter avant tout le principe de la qualité.

442 Holderbank

4421 Développement de Holderbank

«Holderbank» Financière S. A., fondée en 1920 avec siège à Glaris, est une société holding suisse qui participe à quelques fabriques de ciment indigènes et surtout à de nombreuses fabriques de ciment à l'étranger. Elle entretient à Holderbank sa propre section de recherche et un bureau-conseil pour les usines de production, qui se chargent également de la formation de la relève. Les bénéfices proviennent de la Suisse pour un cinquième et de l'étranger pour quatre cinquièmes.

L'industrie du ciment se caractérise par de fortes immobilisations¹. Une utilisation à pleine charge de la capacité de production constitue l'une des conditions principales pour une rentabilité raisonnable. De nouvelles unités de production engloutissent des capitaux énormes, et les nouveaux investissements doivent être amortis en temps utile. Tout cela exige une étude précise du développement à long terme des ventes, si l'on veut éviter des investissements mal fondés. On donne aujourd'hui une importance croissante à la vente, car le marché dicte la production. «A la lumière des expériences d'autres industries, l'industrie du ciment est amenée aujourd'hui à examiner les questions suivantes: peut-elle atteindre une augmentation du chiffre d'affaires par un changement de la production et une amélioration des méthodes de vente – et comment ?²»

Le ciment est une marchandise lourde et produite en grandes quantités, et les frais de transport sont très importants. A l'étranger, on recherche et on préfère toujours le transport par eau, moins coûteux. En comparaison, en Suisse, environ 60 % des transports se font par chemin de fer et 40 % par la route.

Les investissements de Holderbank se répartissent de la manière suivante pour 1966

Répartition des investissements en % en 1966

Investissements de remplacement	50 % environ
Augmentation de la capacité de production	5 %
Investissements de rationalisation et d'automatisation	24 %

Source: Rapport 1966.

1 D'après le Dr Schrafl, l'industrie du ciment est actuellement l'une des branches de notre économie où les immobilisations sont les plus fortes, avec un investissement moyen de 500000 fr. par poste de travail.

2 Schrafl, A. E.: Tendenzen und Probleme in der Zementindustrie.

Indice des ventes des usines de ciment affiliées à Holderbank

	Suisse	Europe (sans la Suisse)	Afrique	Amériques du Nord et du Sud	ensemble
1961	165	129	72	668	145
1962	160	131	36	865	145
1963	147	133	41	878	143
1964	169	180	48	1014	180
1965	164	191	51	1135	187
1966	175	200	59	1192	200

1955 = 100

Source: Rapport 1966.

4422 Politique d'investissements de Holderbank

44221 Questions d'organisation

Les entreprises auxquelles Holderbank participe sont projetées, exécutées et surveillées depuis la Suisse¹. La section de contrôle et d'information est achevée. Holderbank créa en 1947 le «département technique Holderbank». Il s'agit d'une organisation au service des fabriques de ciment du groupe Holderbank réparties dans le monde entier. Les tâches du «département technique Holderbank» sont avant tout les plans, les projets et la recherche pour ses propres fabriques; actuellement il se tient aussi à la disposition d'entreprises étrangères. Les calculs de rentabilité sont le fondement des investissements. Le conseil d'administration décide d'un investissement en se basant sur un plan tenant compte des facteurs géographiques et politiques, et que l'on adapte aux circonstances changeantes.

44222 Motifs de l'expansion

Dans les plans d'une fabrique de ciment, on essaie toujours d'atteindre la grandeur optimale de l'entreprise et de réaliser un degré d'exploitation économiquement suffisant de la capacité de production. De nombreuses machines utilisées dans l'industrie du ciment sont en activité pendant 40 ans et plus. C'est pourquoi la plupart des investissements sont nettement faits à long terme, ce qui augmente proportionnellement les risques. La rentabilité des usines existantes est influencée par le rythme toujours plus rapide du développement.

Les raisons de l'émigration volontaire de Holderbank résident actuellement dans la diversification géographique. Les succursales de Holderbank à l'étranger naissent de l'achat d'entreprises existantes, ou de la création de

1 Chez Holderbank, les données chiffrées proviennent de sa propre exploitation et les prix de revient sont calculés selon les divers degrés d'occupation.

nouvelles entreprises. On emploie de la main-d'œuvre suisse dans les pays en voie de développement. Les autres succursales sont encore actuellement partiellement dirigées par des Suisses. Holderbank essaie de former les spécialistes étrangers en Suisse.

Tous les pays politiquement stables entrent en ligne de compte pour les implantations¹. Aujourd'hui Holderbank investit de plus en plus dans les pays dits en voie de développement (par exemple au Brésil). Pour investir dans une nouvelle entreprise, on considère surtout les possibilités du marché et la position de la concurrence (emplacement, marché, matières premières).

Les principaux risques des investissements à l'étranger sont actuellement:

- l'attitude des Etats étrangers²,
- le danger d'étatisation,
- le fait que l'entreprise soit à long terme.

Les points suivants ont une importance mineure:

- dévaluation,
- difficultés de transfert,
- baisse des prix.

Holderbank entreprend des investissements de remplacement quand d'anciens établissements sont devenus inutilisables à cause de l'usure technique.

Les investissements d'agrandissement résultent des espoirs de ventes favorables et de l'examen du marché. La politique d'investissements de Holderbank fut remaniée ces dernières années.

Actuellement, Holderbank choisit de plus en plus souvent l'exportation de «know-how» contre rémunération, à cause des risques politiques; par exemple en Libye, au Pérou, aux Philippines, au Pakistan, etc. Les succursales de Holderbank doivent contribuer à la recherche. Cette contribution pose des problèmes de transfert et d'impôts.

Holderbank procéda aux augmentations de capital suivantes:

Augmentations du capital-actions (en millions de francs)		
	de	à
1962	20	50
1964	25	75

Source: Rapports.

1 La situation économique et les conditions fiscales ont une importance secondaire.

2 On essaie d'implanter les succursales par l'appel aux souscripteurs indigènes et par une cotation en Bourse; on espère ainsi empêcher certaines mesures étatiques qui visent à affaiblir la position de l'entreprise.

Le produit des entreprises auxquelles Holderbank participe se répartit comme suit dans les divers pays:

	Produit des entreprises auxquelles Holderbank participe	
	1965	1966
Suisse	19,3	19,7
Belgique	28,4	27,9
Pays-Bas	26,6	26,1
Afrique du Sud	10,8	11,4
Etats-Unis	6,3	8,2
Canada	5,2	2,7
Autres pays	3,4	4,0

Source: Rapports.

4423 L'avenir de Holderbank

D'après Schmidheiny¹, «la consommation du ciment approche petit à petit d'un point de saturation. D'après des analyses internationales rapides, on peut constater que la consommation du ciment augmente lentement dans les pays au niveau de développement très bas; mais son accroissement s'accélère suivant ce que l'on nomme le „take-off“ économique de ces pays, c'est-à-dire que la consommation du ciment s'accroît proportionnellement plus vite que le produit national. Quand un certain degré d'industrialisation est atteint, la courbe de la consommation du ciment redescend et une saturation intervient peu à peu. Le marché du ciment approche de ce point presque partout en Europe occidentale et aux USA. Il n'y a plus de très grandes chances que le marché du ciment continue à s'étendre dans ces régions, d'autant moins que d'autres matériaux de construction comme l'acier, le bois, le verre, etc., luttent également pour augmenter leurs ventes. Ces conditions amènent en outre le danger que l'on crée, dans certaines régions économiques, des possibilités de production inutiles, c'est-à-dire supérieures à la consommation, ce qui provoquera finalement une baisse du prix du ciment».

La plupart des sociétés auxquelles Holderbank participe sont situées dans des régions que l'on peut appeler économiquement très développées. Mais on ne doit plus effectuer des investissements pour l'agrandissement des installations de production d'une façon aussi fréquente et aussi vaste que pendant les années qui suivirent la deuxième guerre mondiale. On dispose ainsi de moyens supplémentaires, pour autant qu'on ne les engage pas pour lutter contre la concurrence des produits de substitution.

Actuellement Holderbank investit le bénéfice plus les amortissements (cash-flow) dans les pays en voie de développement. Holderbank examine

¹ Schmidheiny, E.: dans son discours présidentiel prononcé lors de l'assemblée générale de «Holderbank» Financière Glaris S.A., le 31 mars 1967.

les problèmes de changements de structure et les questions de biens de substitution qui s'y rapportent. Elle étudie le développement indispensable du programme de production. Mais aucune décision n'a encore été prise.

443 Electro-Watt

4431 Développement d'Electro-Watt

Fondée en 1895, Electro-Watt¹ est une société holding pour des entreprises de l'économie électrique et de l'électrotechnique; elle a des participations dans des entreprises de divers pays. Dans sa section technique aujourd'hui autonome – Electro-Watt Ingénieurs conseils S.A., Zurich – la société s'occupe en outre des projets d'ensemble, de la direction des travaux concernant les usines électriques et les installations de distribution, ainsi que des projets techniques.

Répartition des participations et des titres d'Electro-Watt selon les branches:

Branche	Suisse		Etranger		Total	
	1965	1966	1965	1966	1965	1966
Electricité	39	37	30	29	69	66
Gaz, pétrole et charbon	–	–	6	6	6	6
Autres industries	5	6	14	14	19	20
Société d'ingénieurs	1	2	1	2	2	4
Banques et sociétés financières	–	–	4	4	4	4
Total	45	45	55	55	100	100

Source: Rapport annuel 1966 d'Electro-Watt.

Environ deux tiers des participations et des titres d'Electro-Watt concernent l'électricité. Le reste, qui équivaut à un tiers, se compose de participations à des entreprises industrielles et à des sociétés d'ingénieurs, par suite des efforts de diversification ayant pris plusieurs années.

Les participations permanentes et les titres augmentèrent comme suit:

	Participations permanentes et titres
1962	158 484
1963	168 512
1964	183 818
1965	192 503
1966	209 031

Source: Rapport annuel 1966 d'Electro-Watt.

1 L'Electro-Watt Entreprises Electriques et Industrielles S.A.

Selon les pays, la répartition en pourcentage des revenus des actifs fut la suivante pour 1966:

	Part des actifs en pour-cent
Suisse	51 %
Allemagne	24 %
Italie	4 %
France	4 %
USA	10 %
Canada	5 %
Autres pays	2 %

Source: Rapport annuel 1966 d'Electro-Watt.

4432 Politique d'investissements d'Electro-Watt

44321 Questions d'organisation

C'est la direction qui prend l'initiative des investissements. Un ordre établi par le conseil d'administration détermine les investissements, sur la base de calculs de rentabilité. Le procédé de ratification dépend de l'importance de l'investissement.

44322 Motifs de l'expansion

Electro-Watt décida spontanément de faire des placements de capitaux à l'étranger, à cause de la répartition des risques et de l'amélioration du rendement. Elle dispose de participations d'importances diverses à l'étranger. Tous les pays¹ peuvent être pris en considération; toutefois on entreprend de plus en plus d'investissements en Suisse aujourd'hui.

Le siège central décide d'investir en se fondant sur les possibilités du marché. On cherche une région de vente où les fluctuations de la demande ne constituent pas un danger pour le rendement.

Les risques principaux résident dans:

- le danger d'étatisation,
- l'attitude des Etats étrangers,
- le fait que les investissements sont à long terme,
- le progrès technique,
- les difficultés de transfert.

Electro-Watt est prête à supporter un certain risque d'étatisation pour chaque investissement à l'étranger. Actuellement, les pays en voie de développement ne sont pas pris en considération pour les investissements. Les investissements sont constamment reconsidérés et, le cas échéant, on décide de couvrir les nouveaux besoins de capitaux.

1 En se fondant sur la situation économique et politique, ainsi que sur les conditions fiscales.

Les augmentations de capital suivantes furent décidées:

Augmentations du capital-actions
de à

1954	7 millions de francs suisses	77 millions de francs suisses
1957	13	90
1964	10	100
1966	20	120

Source: Rapports.

4433 L'avenir d'Electro-Watt

L'économie électrique est devenue une affaire politique (étatisation, fixation des prix, etc.). Quand une usine commence à être exploitée, il ne se pose plus de grands problèmes nouveaux. Le risque est souvent trop élevé par rapport au profit parce que l'investissement est à long terme. La politique d'investissements d'Electro-Watt glisse actuellement vers la participation à des entreprises industrielles en Suisse¹. Dans une phase ultérieure, on utilisera les possibilités d'investissements avantageuses à l'étranger, avant tout en Europe. Le centre de gravité d'Electro-Watt se situe en Suisse pour les prochaines années.

444 Motor Columbus

4441 Développement de Motor Columbus

Motor Columbus est née en 1923 de la fusion de «Columbus», S.A. d'entreprises électriques, de Baden, et de «Motor» S.A. pour les applications de l'électricité, de Baden également. Etant une société de financement et de participation dont les intérêts se limitent presque exclusivement à l'industrie électrique, elle participe surtout – par un portefeuille d'actions diverses – à des sociétés de production et de distribution de courant électrique, ainsi qu'à des entreprises de fabrication touchant à cette branche.

La sphère d'intérêts de Motor Columbus recouvre principalement la Suisse et l'Amérique du Sud. Une forte majorité des participations permanentes et des titres reviennent actuellement à l'intérieur du pays (1967 = 87%).

Portefeuille des titres de Motor Columbus au 30 juin 1967:

Entreprises électriques	82%
Sociétés financières et industrielles	18%

Source: Rapport Motor Columbus 1966/67.

1 On prend surtout en considération les domaines touchant à la production du courant électrique.

Les participation évoluèrent de la façon suivante:

1963	90 785 millions de francs
1964	94 949
1965	94 919
1966	97 233
1967	108 501

Source: Rapport Motor Columbus.

Les bureaux d'ingénieurs de Motor Columbus s'occupent des plans, de la construction et de l'exploitation des établissements industriels – pour son propre compte ou pour celui d'autres maisons – ainsi que des conseils techniques, de la conduite des travaux et de la direction de l'entreprise en Suisse et à l'étranger.

4442 Politique d'investissement de Motor Columbus

44421 Questions d'organisation

C'est le siège central qui prend l'initiative des investissements. Selon leur importance¹, le conseil d'administration, sa délégation ou la direction prennent la décision sur la base de calculs de rentabilité.

44422 Motifs de l'expansion

Motor Columbus se décida spontanément à faire des investissements à l'étranger, parce que des possibilités intéressantes se présentaient. Aujourd'hui on donne cependant la préférence aux investissements les moins risqués. Nous trouvons les informations suivantes concernant ce changement de la politique d'investissement²:

« Dans le rapport annuel de 1955, nous avons constaté rétrospectivement que les risques impliqués dans les investissements à l'étranger nous avaient déterminés à nous concentrer de plus en plus sur les établissements suisses. Nous avons persisté dans cette direction pendant les dernières années, ce qui ne suppose pas une attitude fondamentalement opposée aux investissements à l'étranger. Nous avons de nouveau accepté passagèrement des engagements de ce genre lors d'occasions favorables et apparemment sûres. Sur la base de nos expériences générales, et en considération de l'incertitude qui existe encore dans les pays en voie de développement – et qui est augmentée par l'absence d'une garantie contre les risques des investissements – nos projets se sont portés sur des placements en Suisse. De plus, les participations dans le domaine des services de distribution, dont

1 La répartition des compétences des diverses instances est de temps en temps adaptée aux conditions nouvelles.

2 Motor Columbus, rapport 1964/65.

l'électricité fait principalement partie, cachent des risques particuliers, du fait que dans de nombreux Etats, les 'Public Utilities' deviennent souvent le jouet de groupes politiques et sont voués à la nationalisation.»

Motor Columbus dispose à l'étranger de filiales, de succursales (Lima et Brésil), de sociétés auxquelles elle participe et d'entreprises jouissant d'une licence (Japon). La plupart de ces sociétés sont dirigées par des Suisses. Les collaborateurs étrangers sont formés en Suisse. Pour les investissements destinés à de nouvelles entreprises, on a principalement choisi ces derniers temps des pays en voie de développement, mais les sommes sont encore «petites». Les points les plus importants sont situés en Europe et en Amérique du Sud.

On se décide pour un pays après examen de sa situation économique¹, et l'on choisit pour l'usine électrique un emplacement proche des villes et des sources d'énergie hydraulique. Les risques principaux sont:

- l'attitude de l'Etat étranger,
- l'étatisation,
- la dévaluation,
- les difficultés de transfert,
- le choix du but de l'entreprise,
- le fait que l'entreprise est à long terme.

A cause du risque politique² dans divers pays, Motor Columbus décida de redevenir plus active en Suisse. Motor Columbus participe aussi à des financements à court terme (deux à trois ans).

Les augmentations de capital suivantes furent décidées:

	Augmentations du capital-actions	
	de	à
1962	10 millions de francs suisses	80 millions de francs suisses
1963	10	90

Source: Rapports.

1 Sont prises en considération: les possibilités du marché, la position de la concurrence, le développement des marchés de matières premières, la situation des principaux produits de l'entreprise et leur développement ultérieur.

2 Dans le rapport de Motor Columbus 1966/67, page 8, on constate que: « Dans les relations avec les pays en voie de développement, les problèmes de financement des bureaux d'ingénieurs se posèrent également, avec une acuité proportionnelle à la durée, vu qu'il fallut accorder des crédits pour ces travaux. En outre, des bureaux d'ingénieurs étatiques ou semi-étatiques à l'étranger ont une position bien plus forte que les entreprises purement privées.»

4443 L'avenir de Motor Columbus

Motor Columbus essaie de s'adapter aux situations nouvelles, et étudie par exemple les divers problèmes de production de courant électrique au moyen de l'énergie hydraulique, du charbon, du pétrole, de l'atome. L'activité de la société s'étend à la construction des routes, au dessalement de l'eau de mer et aux projets destinés au développement de l'infrastructure d'un pays. Le souci de Motor Columbus est de trouver assez d'ingénieurs spécialisés pour ses nombreux projets et études.

445 Succursales du groupe des matières premières à l'étranger

Europe

AELE

Autriche	A	Ho		
Grande-Bretagne	A		E	
Danemark				
Portugal				
Norvège	A			
Suède				
Finlande				

CEE

Allemagne	A		E	
France	A		E	
Italie	A		E	
Belgique-Luxembourg	A	Ho	E	M
Pays-Bas	A	Ho		

Autres pays d'Europe

Irlande				
Espagne			E	
Grèce	A			

Afrique

Sierra Leone	A			
Guinée	A			
Nigeria	A			
Congo		Ho		
Afrique du Sud		Ho		

A = Alusuisse Ho = Holderbank E = Electro-Watt M = Motor Columbus

Amérique

Canada		Ho	E
Etats-Unis	A	Ho	E
Brésil	A	Ho	M
Argentine			M

446 Le questionnaire du groupe des matières premières

4461 Questions portant sur l'organisation

- 44611 Les investissements sont-ils suggérés par
446111 un poste central? Ho A M E
446112 différentes sections?
- 44612 La justification des investissements doit-elle être fournie
par les quémandeurs eux-mêmes ou par une autre section,
avec présentation du calcul de rentabilité?
- 446121 oui, toujours Ho A M E
446122 seulement pour les projets d'investissement d'une
certaine importance
446123 non
- 44613 La procédure de consentement à l'investissement varie-
t-elle selon la dimension de celui-ci?
- 446131 oui A E
(petits projets, projets courants, grands projets)
446132 non Ho M
- 44614 Avez-vous déterminé une hiérarchie bien définie des
investissements?
- 446141 oui Ho A M E
446142 non
- 44615 Qui fixe cette hiérarchie?
- 446151 le conseil d'administration M E
446152 la direction A
446153 d'autres organes Ho
- 44616 Cette hiérarchie est-elle révisée à intervalles réguliers?
- 446161 oui Ho A M E
446162 non

4462 Raisons poussant à s'établir à l'étranger

- 44621 Quelles sont les raisons ayant poussé à un établissement
à l'étranger?
- La vente sur place a atteint ses limites A
 - Les possibilités d'écoulement sont réduites A
 - La production à l'étranger peut être plus rentable A
 - Les conditions d'approvisionnement sont meilleures A
 - La position technique et économique de l'entreprise
présente de bonnes chances A
 - La tendance à l'intégration

Ho = Holderbank A = Alusuisse M = Motor Columbus E = Electro-Watt

	- Les frais de transport peuvent être réduits	A		
	- Pour détourner les mesures prises à l'étranger contre les produits finis	A		
	- Les salaires sont plus bas à l'étranger			
44622	La décision a été prise:			
446221	de plein gré	Ho	M	E
446222	par nécessité (raisons données par l'entrepreneur lui-même)		A	
446223	par nécessité (raisons extérieures à l'entreprise)		A	
44623	La maison mère fonde-t-elle à l'étranger:			
446231	des organismes de vente?		A	
446232	des filiales?			M
446233	des sociétés dépendantes?	Ho	A	M
446234	des sociétés à participations?		A	M E
446235	des sociétés agréées?			M
44624	La politique d'investissement consiste en:			
446241	nouvelles fondations			M E
446242	achat de sociétés			M
446243	forme la plus économique	Ho	A	
44625	Des Suisses sont-ils employés dans les sociétés à l'étranger?			
446251	dans toutes les sections			
446252	seulement chez les cadres		A	M
446253	pays sous-développés	Ho		
44626	Le chef supérieur est-il Suisse?			
	peut-être	Ho		
	si possible			M
44627	Le personnel étranger reçoit-il une formation en Suisse?			
446271	oui (cadres, spécialistes)	Ho	A	M
446272	non			
44628	Des filiales se sont-elles dissoutes à l'étranger?			
446281	oui	Ho	A	M E
446282	non			
44629	Pays d'établissement			
446291	Choisit-on			
4462911	un pays industriel?			
44629111	oui			
44629112	non			
4462912	un pays en voie de développement?			
44629121	oui			
44629122	non			
4462913	un pays agraire?			
44629131	oui			
44629132	non			
446292	N'importe quel pays entre-t-il en ligne de compte?			
4462921	oui	Ho	A	M E
4462922	non			
446293	Où la préférence est-elle marquée seulement pour:			
4462931	l'Europe?	Ho	A	M E

Ho = Holderbank A = Alusuisse M = Motor Columbus E = Electro-Watt

4462932 l'Amérique du Nord?	Ho A
4462933 l'Amérique du Sud?	M
4462934 l'Afrique?	
4462935 l'Asie?	
4462936 l'Océanie?	
446294 Peut-on constater des variations de tendances, c'est-à-dire un déplacement des investissements dans les différents groupes de pays?	
oui	Ho A M E

4463 Facteurs déterminants de la politique d'investissement

44631 Choisit-on un pays pour:	
446311 sa situation économique?	A M E
446312 sa situation politique	Ho A E
446313 sa politique fiscale	A E
44632 Ou pour des raisons économiques particulières?	
446321 approvisionnement	A
446322 production	A
446323 recherche et développement	
446324 ventes	Ho A
446325 situation financière de l'entreprise	
44633 Un budget d'investissement fixe et bien déterminé est-il établi?	
446331 oui	
446332 non	Ho A M E
44634 Ce budget est-il divisé en investissements de substitution et investissements d'agrandissement?	
446341 oui	Ho A
446342 non	E
44635 Le montant d'un investissement individuel est-il fixé?	
446351 oui	M
446352 non, il est fixé de cas en cas	Ho A E
44636 L'entreprise a-t-elle fait une analyse des possibilités de développement comme base de sa politique d'investisse- ment?	
446361 oui	Ho A M E
446362 non	
A-t-on étudié dans cette analyse:	
les chances du marché?	Ho A M E
la réaction de la concurrence?	Ho M
le développement des marchés d'approvisionnement?	M
la situation des produits essentiels de l'entreprise et leur développement futur?	M
le maintien de l'indépendance de l'entreprise?	
l'aspiration à une entreprise puissante?	
44637 Les principaux risques des investissements à l'étranger résident-ils dans:	

Ho = Holderbank A = Alusuisse M = Motor Columbus E = Electro-Watt

le but visé par l'entreprise?	M
la longue échéance de l'investissement?	Ho A M E
le progrès technique?	E
le comportement de l'Etat étranger?	Ho A M E
la nationalisation?	Ho A M E
la concurrence internationale?	A M
des marchés plus importants?	A
des changements dans la demande?	
une dévaluation?	M
des difficultés de transfert?	Ho A M E
un effondrement des prix?	Ho A M
une augmentation des frais?	A M
le marché du travail?	A
la croissance de l'entreprise?	
des lacunes dans l'information et une interprétation insuffisante de celle-ci?	
une déficience dans la méthode et l'organisation?	

4464 Types d'investissements

44641 Investissements de substitution	
446411 Moment de l'investissement	
4464111 Les vieilles installations fonctionnent encore bien, mais de nouvelles travailleraient plus rationnellement	
4464112 Les vieilles installations sont encore utilisables, mais sont sujettes à réparations et leur capacité de rendement s'amointrit	
4464113 Les vieilles installations sont devenues inutilisables	Ho
4464114 Les vieilles installations sont amorties	
446412 Motifs de l'investissement	
4464121 Production plus rationnelle	Ho A
4464122 Réduction de la main-d'œuvre	Ho A
4464123 Amélioration de la qualité	Ho A
4464124 Avantages financiers	
4464125 Crainte d'une augmentation des prix pour les biens d'investissement	
4464126 Investissements opérés par la concurrence	
4464127 Considérations fiscales	
4464128 Rentabilité	A
44642 Investissements d'expansion	
446421 Motifs d'investissements	
4464211 Perspectives de ventes intéressantes	Ho A M
4464212 Amélioration de la situation financière par l'extension de la capacité	A
4464213 Position sur le marché mise en danger par la concurrence	A

Ho = Holderbank A = Alusuisse M = Motor Columbus E = Electro-Watt

4464214	Possibilité d'éliminer des goulots d'étranglement dans l'entreprise	A
4464215	Crainte d'une augmentation des prix pour les biens d'investissement	
4464216	Offre par la concurrence de meilleurs produits	A
4464217	Information du marché	A
4464218	Considérations fiscales	
4464219	Elargissement du champ de production	
44642191	Production de pièces détachées autrefois fournies de l'extérieur	A
44642192	Possibilité de tenir compte des changements possibles de production par une restructuration	A
44643	Autres investissements	

4465 Divers

44651	Calcul de rentabilité	
446511	Les informations quantitatives viennent-elles de:	
4465111	l'entreprise elle-même?	Ho A M E
4465112	d'autres entreprises?	A M E
4465113	d'une combinaison des deux	A M E
446512	Tient-on compte des variations de coûts dues aux changements du degré d'exploitation?	
4465121	régulièrement	Ho A
4465122	dans des cas particuliers	
44652	La politique d'investissement a-t-elle été radicalement changée au cours des dix dernières années?	
446521	oui	
	pour des raisons politiques	M
	pour des raisons économiques	A
	pour des raisons internes à l'entreprise	
446522	non	Ho E
44653	L'entreprise possède-t-elle des sous-traitants?	
446531	en Suisse	
4465311	oui	
4465312	non	
446532	à l'étranger	
4465321	oui	
4465322	non	

Ho = Holderbank A = Alusuisse M = Motor Columbus E = Electro-Watt

45 Conclusion

451 Questions d'organisation

Nous avons déjà démontré combien il est difficile de déterminer les bases de la politique d'investissement des grandes entreprises industrielles suisses. Les investissements sont réalisés à partir de la décision d'un individu ou d'un groupe. Le goût du risque varie selon la composition de ce groupe. Nous

estimons nécessaire la recherche des motifs poussant à la décision d'investir. Nous avons pu constater, naturellement, que les investissements sont basés sur des calculs de rentabilité¹. Mais certains d'entre eux restent problématiques. Dans l'expansion à l'étranger, des raisons non économiques jouent leur rôle à côté des raisons purement économiques.

4511 Raisons économiques poussant actuellement à l'expansion à l'étranger

Les raisons économiques pour l'expansion d'aujourd'hui	Groupe métaux, machines	Groupe chimie et produits pharmaceutiques	Groupe biens de consommation	Groupe matières premières
Les chances du marché	B Su L O	HR C G Sa	Ba N Ho	A M E
La conduite future de la concurrence	B Su	C G Sa	Ba N Ho	M
Le développement des marchés d'approvisionnement	Su		Sa Ba	M
La situation des produits essentiels de l'entreprise et leur développement futur	B Su L O	C G	N	M
Le maintien de l'indépendance de l'entreprise		O HR C G Sa	Ba	
L'aspiration à une entreprise puissante	B	HR C	Sa	
Le marché du travail			Ba	

Groupe métaux, machines: B = BBC, Su = Sulzer, L = Landis & Gyr, O = Oerlikon-Bührle

Groupe chimie et produits pharmaceutiques: HR = Hoffmann-La Roche, C = Ciba, G = Geigy, Sa = Sandoz

Groupe biens de consommation: Ba = Bally, N = Nestlé

Groupe matières premières: Ho = Holderbank, A = Alusuisse, M = Motor Columbus, E = Electro-Watt

Il est à remarquer que les entrepreneurs se décident à transférer leurs activités à l'étranger lorsqu'ils pensent que leurs chances sur ce marché, comparées à celles qu'ils ont dans leur pays, en ce qui concerne les ventes, la production, la recherche et le développement, peuvent être qualifiées de bonnes. Dans certains cas, les facteurs suivants jouent également un rôle: frais de transport, système douanier du pays, politique d'industrialisation des pays

1 Dans les sociétés que nous avons examinées, la documentation statistique provient des calculs de rentabilité établis soit par l'entreprise elle-même, soit par d'autres. Nous avons pu constater que les méthodes de calcul de rentabilité se font de plus en plus approfondies et complexes.

en voie de développement, sécurité et mise en valeur des brevets et des procédés de production.

4512 Raisons non économiques

Ces raisons reposent sur des questions personnelles propres à celui qui prend la décision et sont de l'ordre suivant :

- bien-être matériel : on souhaite un revenu apte à assurer un avenir sans souci ;
- raisons sociales : le directeur aspire au respect, à une position bien assise, aux honneurs et à la puissance ;
- satisfaction idéologique : il y a de plus en plus de directeurs se croyant engagés vis-à-vis de la communauté.

Il ressort de notre recherche que la politique d'investissement du responsable est déterminée par les trois facteurs ci-dessous :

- désir de profit,
- désir d'expansion,
- désir de renforcer la renommée de l'entreprise.

45121 Désir de profit

Lors de la décision d'investissement, on choisit celui qui est rentable. C'est le gain que l'on recherche, ne serait-ce que pour augmenter le revenu directorial, ou pour verser aux actionnaires un dividende supérieur ; le profit doit permettre de faire face à d'éventuelles pertes et il est nécessaire pour garantir l'expansion de l'entreprise. Lorsque les responsables étudient les propositions d'investissements, ils insistent sur le profit que l'on peut déterminer et qu'il faut réaliser chaque année.

Bien des responsables se contentent avant tout du gain à tirer annuellement. Rares sont ceux qui pensent que, grâce à l'investissement, de nouvelles méthodes de travail peuvent être développées, importantes pour l'avenir, ou que la gamme de produits peut être élargie. Face au profit annuel, les effets secondaires d'un investissement peuvent être bien plus importants. C'est pourquoi les responsables, en faisant leur choix, doivent prendre en considération certains impondérables au moment de l'investissement.

En général, on peut constater que lors de l'analyse des propositions d'investissement, les responsables considèrent leur profit à court terme, que ce soit sous ses aspects monétaire, direct et instinctif.

45122 Désir d'expansion

L'entrepreneur peut souhaiter un investissement afin d'élargir son entreprise. Dans ce cas, ce n'est pas le profit qui compte, mais le revenu. Pour un responsable, l'agrandissement de l'entreprise signifie à long terme la possi-

bilité d'accroître le gain. Un investissement d'expansion peut aussi être envisagé par un responsable qu'intéresse seul le profit, lorsqu'il permet, par le développement et la consolidation de l'entreprise, d'augmenter le gain. L'autorité et le prestige du responsable peuvent être accrus grâce à l'augmentation du volume des ventes qui, cependant, ne signifie pas nécessairement une élévation du gain à longue échéance.

45123 Désir de renforcer la renommée de l'entreprise

Au cours de son activité au sein de l'entreprise, le responsable tâche de réaliser une série de désirs personnels, en s'assurant prestige, position, approbation. Aujourd'hui, le succès est un symbole de richesse et de puissance. Il est difficile de déceler pourquoi une entreprise est auréolée d'un grand nom, alors qu'une autre n'a pas bonne réputation. L'opinion publique fait la réputation d'une maison. Cette communauté est formée de plusieurs groupes dont certains sont tout proches de l'entreprise elle-même, actionnaires, obligataires, employés, fournisseurs ou clients, alors que d'autres sont inconnus de celle-ci. Chacun de ces groupes a une influence différente sur l'entreprise, mais tous ensemble exigent du responsable vis-à-vis du public un certain comportement susceptible de faire et de maintenir le bon renom de la société.

Si l'entreprise doit tenir compte de groupes différents, il ne lui est plus possible de mener une politique unique. L'idéal serait que notre responsable puisse avoir une image multidimensionnelle, ce qui n'est pas toujours possible. Un investissement peut être souhaité par un groupe, désapprouvé par un autre, par exemple lors de la fondation d'une filiale dans un pays en voie de développement. Si l'on considère un tel investissement du point de vue du risque couru ou de celui de l'aide au développement d'une nation, nos raisonnements prennent une forme différente. Si le responsable n'a aucune possibilité de choix, il doit ignorer l'opinion des groupes, mais en tirer les conséquences pour son entreprise. L'influence d'un groupe dépend de sa dimension, de son organisation et de sa puissance. De nos jours, les grandes entreprises possèdent toutes une section de relations publiques pour observer le climat régnant dans les rapports entre l'entreprise et le public, le soigner et l'améliorer. Une bonne réputation ne s'obtient pas d'un seul coup, mais par le travail de plusieurs années.

Lorsqu'un responsable doit décider d'un investissement destiné à améliorer la position de l'entreprise, il se trouve devant l'alternative suivante :

- escompter un apport en profit,
- escompter un apport en revenu.

Si le responsable désire améliorer la renommée de l'entreprise, il doit tenir compte de l'opinion des différents groupes ou de tous :

actionnaires,
obligataires,
Etat,
communauté,
concurrence,
partenaires,
syndicats,
clients.

La direction d'une entreprise exige de la part du responsable l'harmonisation des différentes contingences et des différents buts. C'est pourquoi, dans tous les secteurs où les rendements et résultats ont des conséquences immédiates et décisives sur la marche et la prospérité de l'entreprise, il est indispensable de se fixer un but précis.

D'après Drucker¹ il y a huit secteurs dont il faut fixer les buts quant au rendement et aux résultats:

- la présence sur le marché,
- les innovations,
- la productivité,
- les moyens industriels matériels et financiers,
- la rentabilité,
- le rendement et la mentalité des ouvriers,
- la responsabilité vis-à-vis du public.

La classification de ces divers buts influence à son tour la politique d'investissement de l'entreprise.

452 Motifs d'un transfert à l'étranger

Lorsqu'un entrepreneur désire vendre ses produits à l'étranger, il a le choix entre les solutions qui suivent:

- exporter depuis la Suisse dans le pays X,
- produire dans le pays X, d'une manière indépendante ou en coopération avec une entreprise locale,
- délivrer des licences.

Selon le désir d'expansion de l'entreprise, on choisit l'une de ces possibilités, ou même toutes à la fois. L'influence et l'ingérence de l'Etat étranger dépendent du choix que l'on a fait. Lorsqu'on possède une fabrique dans un certain pays, on se trouve à son tour protégé contre toute nouvelle taxation douanière, alors qu'au contraire les exportations en souffriraient. Mais si

1 Drucker, P. F.: Praxis der Management, Düsseldorf 1956, page 83.

l'on veut éviter toutes les difficultés, on choisira alors la voie de l'attribution de licences. En ce dernier cas, l'entreprise étrangère profite de l'expérience et de la recherche suisses.

Vue d'ensemble des solutions choisies par les sociétés que nous avons étudiées:

	Groupe métaux, machines				Groupe chimie et produits pharmaceutiques				Groupe biens de consommation		Groupe matières premières		
Organismes de vente	B	Su	L	O	HR	C	G	Sa	Ba	N	Ho	A	M E
Filiales					HR	C			Ba				
Sociétés dépendantes	B	Su	L	O	HR	C	G	Sa	Ba	N	Ho	A	M
Sociétés à participation	B	Su		O		C		Sa	Ba	N		A	M E
Production sur licence	B	Su		O	HR	C	G	Sa	Ba	N			M
Entreprises-conseil									Ba			A	

Groupe métaux, machines: B = BBC, Su = Sulzer, L = Landis & Gyr,

O = Oerlikon-Bührle

Groupe chimie et produits pharmaceutiques: HR = Hoffmann-La Roche, C = Ciba, G = Geigy, Sa = Sandoz

Groupe biens de consommation: Ba = Bally, N = Nestlé

Groupe matières premières: Ho = Holderbank, A = Alusuisse, M = Motor Columbus, E = Electro-Watt

Les entreprises à grande expansion se sont décidées très tôt pour l'établissement de fabriques à l'étranger. Aujourd'hui, l'entrepreneur suisse choisit le pays où il veut faire de nouveaux investissements d'après les critères suivants:

	Groupe métaux, machines				Groupe chimie et produits pharmaceutiques				Groupe biens de consommation		Groupe matières premières		
Situation économique	B	Su	L	O	HR	C	G	Sa	Ba	N		A	M E
Situation politique		Su			HR					N	Ho	A	E
Politique fiscale										N		A	E

Groupe métaux, machines: B = BBC, Su = Sulzer, L = Landis & Gyr,

O = Oerlikon-Bührle

Groupe chimie et produits pharmaceutiques: HR = Hoffmann-La Roche, C = Ciba, G = Geigy, Sa = Sandoz

Groupe biens de consommation: Ba = Bally, N = Nestlé

Groupe matières premières: Ho = Holderbank, A = Alusuisse, M = Motor Columbus, E = Electro-Watt

Raisons d'un transfert de la production à l'étranger	Groupe métaux, machines	Groupe chimie et produits pharmaceutiques	Groupe biens de consommation	Groupe matières premières
La vente sur place a atteint ses limites	Su L O	HR C	N	A
Les possibilités d'écoulement sont réduites	B Su	HR C G Sa	Ba N	A
La production à l'étranger peut être plus rentable	Su	O	Ba N	A
Les conditions d'approvisionnement sont meilleures	Su	O	Ba	A
La position technique et économique de l'entreprise présente de bonnes chances	B Su	O HR C G		A
La tendance à l'intégration	Su L	G	Ba	
Les frais de transport peuvent être réduits	Su	G	Ba N	A
Pour détourner les mesures prises à l'étranger contre les produits finis	B Su L	HR C G	Ba N	A
Les salaires sont plus bas à l'étranger		O		

Groupe métaux, machines: B = BBC, Su = Sulzer, L = Landis & Gyr, O = Oerlikon-Bührle

Groupe chimie et produits pharmaceutiques: HR = Hoffmann-La Roche, C = Ciba, G = Geigy, Sa = Sandoz

Groupe biens de consommation: Ba = Bally, N = Nestlé

Groupe matières premières: A = Alusuisse

Autrefois, c'étaient les difficultés d'approvisionnement et les actions douanières des pays où l'on voulait exporter qui provoquaient un transfert de la production à l'étranger. Aujourd'hui, nous pouvons citer les raisons suivantes:

Si, pour les raisons précédemment évoquées, l'on décide de fonder une société dépendante, les brevets et le savoir-faire de la maison mère suisse ne manquent pas d'être utilisés. Celle-ci est tout à fait consciente du fait que les installations à l'étranger ne sont souvent rentables qu'après bien des années. Nous pensons qu'en temps de conjoncture favorable il faudrait opérer un transfert des gains. A cette époque, on sait qu'il est rare de rencontrer des difficultés de devises. En dépression, le gain d'une entreprise est souvent petit et les difficultés de devises qui surgissent ne frappent pas outre mesure la maison mère. Nous estimons que les restrictions de devises touchent moins les possessions à l'étranger que les installations s'y trouvant, les crédits à intérêt fixe et les obligations d'amortissement. Nous ne devons cependant pas

oublier que posséder des filiales fait courir un risque de discrimination plus grand que de disposer de crédits restant anonymes. A travers les virements internes des commandes, produits ou autres activités, la maison mère a toujours la possibilité de laisser ses gains là où ils rendent le plus de services à la communauté du groupe. Les services douaniers et fiscaux des pays étrangers prennent bien soin de leur côté que les transferts de profit ne dépassent pas certaines limites.

Suite à notre analyse, les risques que l'on court en investissant à l'étranger sont les suivants:

Les risques	Groupe métaux, machines			Groupe chimie et produits pharmaceu- tiques			Groupe biens de con- somma- tion			Groupe matières premières				
Le but visé par l'entreprise			O	HR		G						M		
La longue échéance de l'investisse- ment	B	Su	O			G			Ho	A	M	E		
Le progrès technique	B					C	G	Ba				E		
Le comportement de l'Etat étranger	B	Su	O	HR	C	G	Sa	Ba	N	Ho	A	M	E	
La nationalisation	B	Su	O	HR	C	G	Sa	Ba	N	Ho	A	M	E	
La concurrence internationale	B		L	O			G	Ba	N	Ho	A	M	E	
Des marchés plus importants					HR	C		Ba			A			
Des changements dans la demande		Su	O			C	G	Ba						
Une dévaluation					HR	C	G	Ba				M		
Des difficultés de transfert	B	Su			HR	C	G	Sa	Ba	N	Ho	A	M	E
Un effondrement des prix	B				HR	C	G	Sa	Ba	N	Ho	A	M	
Une augmentation des frais	B		O			C	G	Ba				A	M	
Le marché du travail		Su				C	G	Sa	Ba	N		A		
La croissance de l'entreprise	B													

Groupe métaux, machines: B = BBC, Su = Sulzer, L = Landis & Gyr, O = Oerlikon-Bührle

Groupe chimie et produits pharmaceutiques: HR = Hoffmann-La Roche, C = Ciba, G = Geigy, Sa = Sandoz

Groupe biens de consommation: Ba = Bally, N = Nestlé

Groupes matières premières: Ho = Holderbank, A = Alusuisse, M = Motor Columbus, E = Electro-Watt

453 Différentes politiques d'investissement

Pour résumer la politique d'investissement des entreprises suisses à l'étranger, il faut diviser celle-ci en deux groupes:

- 1° investissements de renouvellement et d'élargissement,
- 2° investissements d'expansion.

4531 Politique d'investissements de substitution et d'élargissement

45311 Investissements de substitution

Le moment d'un investissement de substitution est déterminé d'après les points ci-dessous:

	Groupe métaux, machines				Groupe chimie et produits pharmaceutiques				Groupe biens de consommation		Groupe matières premières	
Raisons économiques	B	Su	L	O	HR	G	Sa	Ba	N		A	
Justifiabilité					C							
Raisons techniques											Ho	

Groupe métaux, machines: B = BBC, Su = Sulzer, L = Landis & Gyr, O = Oerlikon-Bührle

Groupe chimie et produits pharmaceutiques: HR = Hoffmann-La Roche, C = Ciba, G = Geigy, Sa = Sandoz

Groupe biens de consommation: Ba = Bally, N = Nestlé

Groupe matières premières: Ho = Holderbank, A = Alusuisse

Les principaux motifs d'investissements de substitution sont avant tout:

Motifs d'investissements de substitution	Groupe métaux, machines				Groupe chimie et produits pharmaceutiques				Groupe biens de consommation		Groupe matières premières	
Production plus rationnelle	B	Su	L	O	HR	C	G	Sa	Ba	N	Ho	A
Réduction de la main-d'œuvre			L	O	HR	C	G	Sa	Ba	N	Ho	A
Amélioration de la qualité	B	Su	L		HR	C	G	Sa	Ba	N	Ho	A
Avantages financiers			L		HR	C				N		
Crainte d'une augmentation des prix pour les biens d'investissement												
Investissements opérés par la concurrence					HR							
Considérations fiscales										N		

Groupe métaux, machines: B = BBC, Su = Sulzer, L = Landis & Gyr, O = Oerlikon-Bührle

Groupe chimie et produits pharmaceutiques: HR = Hoffmann-La Roche, C = Ciba, G = Geigy, Sa = Sandoz

Groupe biens de consommation: Ba = Bally, N = Nestlé

Groupe matières premières: Ho = Holderbank, A = Alusuisse

On entreprend des investissements de substitution lorsque de nouvelles installations sont devenues économiquement nécessaires. Les raisons princi-

pales sont tout d'abord le désir d'une production plus rationnelle et d'une amélioration de la qualité, puis la réduction de la main-d'œuvre. Les investissements de substitution et d'élargissement s'interpénètrent en partie. En remplaçant une machine, on en choisit une autre bien plus moderne et efficace, permettant une augmentation de la capacité.

45312 Investissements d'élargissement

Motifs d'investissements d'élargissement	Groupe métaux, machines				Groupe chimie et produits pharmaceu- tiques				Groupe biens de con- somma- tion				Groupe matières premières			
Perspectives de ventes intéressantes	B	Su	L	O	HR	C	G	Sa	Ba	N	Ho	A	M			
Amélioration de la situation financière par l'extension de la capacité	B		L		HR	C		Sa	Ba	N			A			
Position sur le marché mise en danger par la concurrence	B		L	O	HR	C		Sa	Ba				A			
Possibilité d'éliminer des goulots d'étranglement dans l'entreprise									Ba	N			A			
Crainte d'une augmentation des prix pour les biens d'investissement																
Offre par la concurrence de meilleurs produits					HR				Ba	N			A			
Information du marché					HR				Ba	N			A			

Groupe métaux, machines: B = BBC, Su = Sulzer, L = Landis & Gyr, O = Oerlikon-Bührle

Groupe chimie et produits pharmaceutiques: HR = Hoffmann-La Roche, C = Ciba, G = Geigy, Sa = Sandoz

Groupe biens de consommation: Ba = Bally, N = Nestlé

Groupe matières premières: Ho = Holderbank, A = Alusuisse, M = Motor Columbus

Les investissements de substitution et d'élargissement s'opèrent à partir d'installations existant déjà. Dans le cadre du budget, ces investissements sont programmés à long terme par les différentes sociétés. La maison mère analyse, contrôle et coordonne ce budget, puis délivre l'autorisation de procéder aux investissements. A l'intérieur des limites d'un tel budget et pour toute sa période, les filiales sont totalement indépendantes. Dans leur propre intérêt, elles chercheront à ne retenir que les investissements économiquement justifiables. Tant qu'une filiale peut prétendre à son indépendance économique vis-à-vis de la maison mère, celle-ci ne s'interpose que dans une faible mesure et seulement pour établir une politique et un contrôle à longue échéance. Mais si la filiale se trouve en difficultés, elle est immédiatement

prise en main par la maison mère, perdant ainsi une grande partie de son autonomie. Beaucoup de filiales joignent aujourd'hui un projet financier à leurs propositions d'investissements. La maison mère ne l'analyse plus que si un autre mode de financement se révèle meilleur marché et plus indiqué. Nous avons pu constater que les maisons mères sont généralement prêtes à cautionner localement leurs filiales. On a reconnu que le financement local des filiales présente plusieurs avantages.

4532 Investissements d'expansion

Les sociétés ont leur siège en Suisse. Au commencement, elles exportent dans les différents pays où elles disposent d'agents. Ces agences ou représentations sont ensuite agrandies et finalement transformées en filiales. Par la vente d'une agence indépendante à la maison mère, par une nouvelle fondation, ou par l'achat d'une entreprise semblable, les filiales trouvent la possibilité de se développer. La transformation d'agences, de représentations ou d'organismes de ventes en sociétés de production est influencée par la politique économique du pays. Nous avons constaté que cette transformation peut être volontaire quand la maison mère le décide, ou devient nécessaire quand la vente sur le marché national ne peut être maintenue que par un organisme de vente soutenant la production locale. Les grands ensembles (industrie chimique et même société Nestlé) sont à même, aujourd'hui, de poser leurs conditions aux gouvernements étrangers désireux d'ériger une fabrique. C'est ainsi que l'entrepreneur peut maintenir à l'intérieur de certaines limites les risques qu'il prend dans un pays en voie de développement.

Les investissements d'expansion sont stimulés soit par la maison mère (siège ou autres sections), soit par une agence de représentation locale, soit par des tiers. Analysons ces différents éléments:

45321 Maison mère

Nous avons remarqué que les investissements d'expansion sont entrepris pour la plus grande partie par la maison mère. Sur la base de sa politique et de sa stratégie de vente, elle décide de fonder ou d'acheter des sociétés. Aujourd'hui, on cherche surtout à élargir le programme de vente. Par des efforts de diversification de production, de nouvelles branches sont rattachées à la société. Les maisons mères doivent toujours s'efforcer de remplacer par d'autres pays mieux équipés économiquement ceux où ses produits ne sont plus représentatifs. On tente par cette mesure de faire accroître avec constance les résultats d'ensemble du groupe. Nous avons noté que l'établissement de filiales ou leur construction à l'étranger est très apprécié du fait du manque de main-d'œuvre en Suisse qui limite la production dans de trop grandes proportions.

45322 Agences de représentation locales

Des représentations expansives sont souvent envisagées pour soutenir un dépôt local, des ateliers de réparations, de montage, etc. Après un départ relativement modeste dans un pays étranger des filiales peuvent se développer, permettant de profiter beaucoup mieux et plus intensément du marché. Lorsqu'une agence de représentation a atteint une certaine dimension, ou qu'un représentant indépendant a interrompu son activité, la maison mère doit se décider à fonder une filiale.

45323 Tiers

Lorsqu'une entreprise a atteint une certaine dimension, on en trouve toujours de plus petites désireuses ou se voyant obligées de s'appuyer sur la grande. Celles-ci sont souvent prêtes à renoncer à leur indépendance. La maison mère leur donne la possibilité de prendre des participations ou de devenir sociétés membres à l'intérieur de son groupe.

La politique des investissements d'expansion est aujourd'hui dictée par la force en capital du groupe. Nous avons constaté que les grands ensembles sont tout à fait à même de profiter des possibilités offertes localement. D'autres sociétés sont satisfaites du réseau qu'elles forment et se trouvent dans la phase de consolidation.

La politique d'investissements des sociétés que nous avons analysées est influencée par le marché. Toute société désireuse d'écouler avec profit ses produits sur les différents marchés doit prendre les mesures nécessaires. Les limites sont fixées par les possibilités financières. Nous avons également pu remarquer que les frais occasionnés par la recherche sont si élevés qu'ils influent considérablement sur les coûts des produits et ne permettent plus que des productions massives. A titre d'exemple, les coûts d'un nouveau produit chimique varient entre 50 et 60 millions de francs suisses. Von Planta¹ estime que c'est pure chance pour la chimie si de tels coûts de recherche refluent dans la société lors de la vente du produit.

Jusqu'à maintenant, les difficultés rencontrées par les sociétés que nous avons analysées résident encore sur notre territoire. Toutes se plaignent du manque de compréhension des autorités à leur égard quant aux problèmes et aux soucis de notre époque. Le transfert de sociétés sur des marchés plus vastes, où les coûts (de recherche par exemple) seront répartis sur des masses de production plus importantes, est du domaine du possible et entrera bientôt dans celui de la réalité. Les conséquences en seront lourdes pour la Suisse, si celle-ci limite à l'intérieur de notre territoire les activités économiques de nos grandes sociétés qui se trouveront réduites au niveau de sociétés de gestion.

1 Von Planta, Louis, président du conseil d'administration de la société J. R. Geigy: opinion exprimée au cours de notre entrevue.

454 Les succursales des grandes entreprises industrielles à l'étranger

Europe

AELE

Autriche	MA	CH	CO	MP
Grande-Bretagne	MA	CH	CO	MP
Danemark		CH	CO	
Portugal	MA	CH	CO	
Norvège	MA		CO	MP
Suède		CH	CO	
Finlande		CH		

CEE

Allemagne	MA	CH	CO	MP
France	MA	CH	CO	MP
Italie	MA	CH	CO	MP
Belgique-Luxembourg	MA	CH	CO	MP
Pays-Bas	MA		CO	MP

Autres pays d'Europe

Espagne	MA	CH	CO	MP
Irlande		CH		
Turquie		CH	CO	
Grèce				MP

Afrique

Sierra Leone				MP
Egypte		CH		
Maroc		CH		
Nigeria	MA	CH	CO	MP
Congo		CH		MP
Afrique du Sud	MA	CH	CO	MP
Guinée				MP
Kenya		CH		
Rhodésie			CO	

Amérique

Canada	MA	CH	CO	MP
Etats-Unis	MA	CH	CO	MP
Mexique	MA	CH	CO	

MA = Groupe métaux, machines CH = Groupe chimie et produits pharmaceutiques CO = Groupe biens de consommation MP = Groupe matières premières

Costa Rica			CO	
Colombie		CH	CO	
Panama			CO	
Venezuela		CH	CO	
Brésil	MA	CH	CO	MP
Uruguay		CH		
Argentine	MA	CH	CO	MP
Chili	MA	CH	CO	
Pérou	MA	CH	CO	
Jamaïque			CO	
Trinidad			CO	

Asie

Iran		CH		
Pakistan		CH		
Inde	MA	CH	CO	
Malaisie			CO	
Singapour	MA			
Japon	MA	CH	CO	
Philippines		CH	CO	
Hongkong		CH		

Australie	MA	CH	CO	
Nouvelle-Zélande		CH		

MA = Groupe métaux, machines CH = Groupe chimie et produits pharmaceutiques CO = Groupe biens de consommation MP = Groupe matières premières

5 Problèmes économiques de notre époque

51 Les grandes entreprises dans l'économie

Par suite de la formation de blocs dans les différents pays voisins, nous devons compter aujourd'hui avec des espaces économiques plus étendus. De vastes changements de structures sont opérés, provoquant la libéralisation multilatérale du commerce par la suppression des barrières douanières, des mesures protectionnistes nationales et des cartels. Les facteurs économiques dominant sans cesse davantage la marche des événements mondiaux. C'est pourquoi l'on peut de moins en moins séparer la politique de l'économie.

L'entrepreneur se doit donc de posséder une pensée politique et doit également être autorisé à porter des responsabilités en ce sens. Par son potentiel industriel il peut jouer un rôle dans la ligne de conduite politique. L'Etat définit le champ d'action de l'entrepreneur. Pour l'Etat, la satisfaction des besoins de l'économie nationale elle-même impliquée dans l'économie internationale compte avant tout, et nous sommes persuadés qu'elle repose sur le principe de la libre entreprise.

Bien que l'entrepreneur agisse en tant que personne privée, son destin est étroitement lié au bien-être général, et l'activité économique de l'entreprise devient en même temps service privé et service public. L'entreprise privée et l'activité politique de l'Etat ne peuvent jouer que dans le cadre d'une collectivité.

Nous sommes tous à même de constater combien varient les conditions dans lesquelles l'entrepreneur doit travailler. L'économie suisse se voit, elle aussi, forcée de s'adapter et d'aller au-devant de ces changements dès qu'ils apparaissent, si elle ne veut pas se voir contrainte à tenir un rôle passif. Beaucoup de ces changements sont de nature purement économique. Certes, chaque marché possède toujours ses propres caractéristiques développées au cours de l'histoire, mais d'autres facteurs d'influence proviennent de la politique nationale courante.

Nous avons déjà fait remarquer que l'activité à l'étranger s'est tout particulièrement développée sous la forme de filiales. Nous parlons de véritable société multinationale lorsqu'un grand nombre de filiales hautement indépendantes existent dans plusieurs pays. Leur gestion est presque entièrement réalisée par des autochtones et leur activité ne comprend pas seulement production et vente, mais aussi recherche et développement.

Chaque filiale possède une vaste indépendance dans le cadre de lignes de conduite très générales, bien que les maisons mères ne prennent pas leurs décisions en fonction des besoins nationaux d'un pays. L'activité de ces grandes maisons permet avant tout d'exploiter l'aide que l'on trouve sur

place dans une mesure établie surtout d'après des considérations de rentabilité et permet aux entreprises d'acheter leurs matières premières là où leur transformation est assurée; cela leur permet également d'opérer leur vente et leur financement sur les marchés présentant les conditions les plus favorables.

Comment une entreprise multinationale opère-t-elle? Si nous considérons une entreprise suisse typique, nous remarquons qu'elle est enracinée dans sa région, qu'elle en partage peines et joies quotidiennes, et qu'elle n'est pas fermée non plus aux problèmes du gouvernement. Nous avons également pu constater au cours de notre recherche que les industries mécanique et chimique ont coutume de maintenir des contacts avec les différents organismes de l'Etat.

Ces entreprises sont conscientes de leur importance au sein de notre économie. Aujourd'hui encore, leurs propres intérêts s'effacent devant le bien-être général. Une entreprise multinationale se comporte différemment. Nous connaissons tous la fameuse boutade du président de la General Motors, Sloan: «Ce qui est bien pour la General Motors est bien pour les Etats-Unis.» On voit à ce trait que la société ne pense pas en fonction de son pays, mais de ses propres intérêts, ceux-ci ayant la priorité. Le pouvoir au sein d'une société multinationale est exercé par la direction. Celle-ci est composée des employés les plus efficaces et les plus compétents de tout le bloc. Si la nationalité importe peu, le savoir en revanche, compte pour beaucoup. Une direction formée sur de tels critères ne peut agir que dans l'intérêt de la compagnie. Ses problèmes concernent le marché et non plus les particularités de la politique locale. La tendance aux sociétés multinationales est renforcée par la standardisation des habitudes de consommation des pays industriels. Le bien-être croissant et les progrès sociaux poussent à des comportements et à des besoins qui agissent forcément sur la production. C'est pourquoi nous remarquons également une standardisation sans cesse croissante de la production et de la vente, allant de pair avec celle des habitudes de consommation. Des marchés, autrefois retirés du monde et protégés par leurs caractéristiques nationales bien définies, sont devenus plus perméables aux exportateurs et aux producteurs, plus ouverts vers l'extérieur. Le vaste accroissement du commerce mondial prouve clairement que les produits, de même que les facteurs de production, sont devenus de plus en plus mobiles.

L'Etat et l'entreprise peuvent avoir des politiques semblables ou différentes. Lorsque la politique de l'entreprise ne concorde pas avec celle de l'Etat, la question du comportement se pose alors. Notre entreprise, facteur de force, doit-elle entrer en conflit avec l'Etat, ou bien doit-elle faire représenter ses intérêts au Parlement? Au cours de notre recherche, nous avons constaté que les rapports avec l'Etat peuvent encore être qualifiés de bons.

Par contre, nous avons dû constater que les mesures déflationnistes ainsi que la politique économique de la Suisse se heurtent à de dures critiques. La réaction face à l'intervention de l'Etat varie selon la branche industrielle. Les entreprises ont décidé de transférer à l'étranger leurs lieux de production ainsi que leurs bureaux de recherches, lorsque l'Etat veut s'immiscer par trop dans les affaires de l'entreprise. Celle-ci pourrait alors profiter de marchés plus étendus et d'une répartition plus large des coûts fixes, augmentant encore leur compétitivité. Un tel développement conduirait la Suisse à ne plus posséder que de grandes sociétés de holdings. Les conséquences structurelles en seraient catastrophiques pour notre pays. L'économie suisse est devenue florissante grâce à un labeur infatigable et à des efforts constants pour obtenir de meilleurs produits. Ce développement s'est trouvé soutenu par une sage politique syndicale qui a su maintenir ses revendications dans des limites raisonnables. Mais que l'Etat oblige les entreprises à s'adapter aux changements des conditions économiques dues aux interventions gouvernementales, l'entreprise cherchera alors à trouver la solution la meilleure pour elle-même, repoussant au second plan les conséquences économiques.

Les sociétés multinationales trouvent leur activité et leur signification dans les branches industrielles caractérisées par les facteurs suivants:

1° grandes exigences techniques

- haut niveau du développement technique dans la construction et l'application,
- ampleur de la recherche et du développement, difficile technique de production, nouvelles découvertes;

2° grandes exigences économiques et financières

- production à capital intensif, vastes installations et fabrication de masse,
- industries à la pointe du progrès jointes à une forte expansion;

3° vastes bases régionales

- approvisionnement en matières premières réparti sur des sources internationales,
- vente en de nombreux pays;

4° spécialités bien définies

- produits basés sur une remarquable expérience de classe internationale,
- large choix et grandes quantités de produits spécialisés.

La plus grande partie des sociétés que nous avons visitées ont une production spécialisée. Grâce à une très vaste expérience, à leurs recherches et à leur technique les blocs suisses livrent des produits n'ayant pas à redouter la concurrence internationale.

En comparant la progression des exportations de la Suisse avec celle d'autres pays, pour les années 1960 à 1965, nous constatons que nous n'occupons pas vraiment une place de tête. Mais la progression était encore telle que nous pûmes affirmer dans une certaine mesure notre position de pays exportateur.

Progression de l'exportation
en pour-cent
1960-1965

Japon	109
Danemark	106
Italie	96
Belgique-Luxembourg	69
Norvège	63
Pays-Bas	59
Suisse	58
Allemagne	57
Suède	55
France	47
Canada	45
Autriche	43
Etats-Unis	33
Grande-Bretagne	33

Source: Wild, K.: Export – unser Schicksal. Wirtschaftsförderung, fascicule 1, 1967, page 4.

L'évolution du montant des exportations suisses vers les diverses régions est la suivante, pour une assez longue durée.

Proportion des exportations suisses en pour-cent
1910 1930 1960 1966

Europe	75,5	73,8	65,6	65,9
Amérique du Nord	14,5	10,2	12,8	13,4
Amérique latine	4,5	4,3	6,6	5,2
Afrique	1,1	2,3	3,7	3,6
Asie	3,4	7,8	10,0	10,3
Australie	1,0	1,6	1,9	1,6

Source: Wild, K.: Export – unser Schicksal. Wirtschaftsförderung, fascicule 1, 1967, page 4.

52 Problèmes de compétitivité

L'industrie suisse ne peut maintenir sa position et sa réputation au sein de l'économie mondiale que si elle reste compétitive; or, elle ne le peut qu'en accomplissant les investissements de recherche nécessaires et en renforçant rigoureusement les fusions et contrats de travail en commun¹ entre les entre-

1 D'après Sommer, l'industrie mécanique par exemple opère déjà en commun dans les domaines suivants: comptabilité, brevets d'inventions, recrutement à l'étranger, recherche et développement, échange de documentation technique.

prises de la même branche. C'est à l'avenir à nous montrer si, finalement, cela suffira à influencer puissamment nos chances de survie au milieu des difficultés croissantes du commerce mondial. De toutes façons, il apparaît dès aujourd'hui qu'il faut étudier les moyens et les mesures permettant à l'industrie suisse de maintenir ou de retrouver le contact avec la technique moderne d'un avenir plus lointain. Ces efforts, qui pourraient certainement être concrétisés dans une Europe unie, doivent, entre-temps et jusqu'à ce que l'on ait réalisé l'unité sur notre continent, être consacrés à des domaines plus vastes.

Avec la forte extension des blocs se sont également accrues leur signification et leur portée économique. Celles-ci sont fondamentalement différentes selon qu'il s'agisse du pays d'origine ou de celui d'adoption et peuvent même devenir diamétralement opposées. Il faut y ajouter les effets monétaires. Les investissements directs opérés par le pays d'origine produisent du capital et des devises. L'abolition des exportations ne provoque qu'une faible chute des devises. En revanche, capital et devises affluent à l'étranger, permettant encore de réserver des devises pour les importations.

Si, par surcroît, la production des établissements à l'étranger est réimportée dans le pays d'origine¹, celui-ci doit alors verser des devises. Le transfert de recettes courantes peut faire pénétrer des devises dans le pays d'origine, ou le réinvestissement des gains dans les entreprises étrangères fait épargner le transfert de capital d'investissements supplémentaires².

Avec le temps, d'importantes conséquences du déplacement de la productivité entrent en jeu. Il se produit dans le pays impliqué une augmentation du produit social et de l'occupation. Le degré de modernisation de l'économie se trouve augmenté³, ce qui permet d'être moins dépendant des entrées et plus fort dans ses exportations.

Un tel renforcement peut avoir finalement des répercussions défavorables sur le commerce international des pays d'origine avec les marchés extérieurs. Dans les sociétés que nous avons analysées plus haut, nous avons pu constater que les décisions prises par les entreprises viennent encore de la Suisse et que la recherche comme les investissements sont encore dirigés et surveillés

- 1 Lorsque la production reste en stock par suite du manque de main-d'œuvre ou de salaires trop élevés à l'étranger.
- 2 D'après Iklé (Iklé, M.: *Die internationale Kapitalverflechtung der Schweiz*, dans: «*Außenwirtschaft*, fascicule 1, mars 1967, page 49) les investissements directs de la Suisse à l'étranger se montent à 17 500 millions de francs pour 1965. (1960 = 10 000 millions de francs.) A la fin de 1965, le total des placements suisses à l'étranger sans les réserves monétaires atteignait les 68 milliards de francs. Ceci correspond à peu près à notre produit social.
- 3 Pour les entreprises déjà implantées dans notre pays, l'apport de groupes étrangers signifie une concurrence accrue qui rend leur existence plus difficile et est, par conséquent, totalement indésirable.

depuis la Suisse qui se trouve donc être toujours le siège du centre économique de nos sociétés.

Nous avons dû cependant constater que certains groupes envisagent des changements de structure internes par suite de la politique fiscale et de marché des gouvernements.

Jusqu'à aujourd'hui ces groupes sont formés de la combinaison de sociétés de holdings et de sociétés de fabrication et de recherche. Ils emploient des ouvriers et perçoivent les recettes des filiales. Ils représentent à l'heure actuelle des facteurs dominants disposant de capital, de technique et d'expérience propres, ce qui leur permet tout naturellement de travailler de pair avec les entreprises autochtones. Les rapports de l'entrepreneur avec les différents Etats a bien changé depuis la réduction des temps de transport. Une présence continuelle n'apparaît plus nécessaire, les différents pays se trouvant joints en quelques heures de vol, alors qu'autrefois il fallait des semaines. C'est pourquoi les groupes actuels ne doivent plus chercher à être compétitifs à l'intérieur de leur marché seulement, mais aussi dans l'économie mondiale. Si une entreprise ne peut se décider à fonder une filiale, il lui reste toujours la possibilité de remettre des licences à l'entrepreneur étranger.

L'accès d'exportations aux marchés étrangers exige la mise en jeu de capitaux importants pour la publicité, les dépôts de distribution, les stations d'entretien et les organisations de vente. Mais ces investissements peuvent être remboursés par le preneur de licence, et la cession d'une licence offre des possibilités supplémentaires dans cette situation. Nous avons par exemple constaté qu'une entreprise de l'industrie des machines arrivait à vendre en Suisse une machine, fabriquée au Japon sous licence, meilleur marché que la production indigène.

Si la cession d'une licence entraîne une diminution du travail en Suisse, ce ne peut être qu'un avantage dans une entreprise surchargée actuellement. Car la diminution de l'occupation signifie aussi diminution des problèmes de personnel et résolution partielle du problème des ouvriers étrangers. On peut ainsi renoncer à engager de la main-d'œuvre supplémentaire. Les frais considérables pour l'engagement, le logement et la formation des ouvriers étrangers tombent du même coup. Par contre, si les sociétés suisses sont trop peu occupées, on renonce si possible à céder des licences. On peut se demander dans de nombreux cas si la situation économique de l'entreprise ne peut pas être améliorée grâce aux revenus des licences.

53 L'avenir

Ce fut en premier lieu l'étranger qui donna aux entreprises suisses la possibilité d'une activité et d'une extension presque illimitées, celles-ci s'étant trouvées très réduites sur le marché intérieur de notre pays. Nous avons en effet

chez nous des sociétés qui ne pourraient plus exister sans leurs filiales à l'étranger et qui influencent par leur dimension et leur importance toute notre économie. L'extension des sociétés et la tendance à la concentration se constatent dans tous les pays, et nous sommes persuadés que l'accroissement de l'industrie ne doit pas être compromis par une ingérence de l'Etat. Considérées sous un angle international, nos sociétés sont toujours de petite taille et peuvent ainsi s'adapter plus facilement par rapport à celles de plus grande envergure.

Nous sommes persuadés qu'il faut repenser le problème de la recherche. Les coûts augmentent d'année en année. Il faut améliorer la coordination entre les secteurs de recherche individuels et ceux de la recherche en commun. Des nations étrangères, telles que les Etats-Unis, la France, la Grande-Bretagne, subventionnent la recherche et aident ainsi leur industrie à maintenir ou même à améliorer sa compétitivité. En Suisse, la recherche est encore financée par l'entreprise. La question de savoir si notre gouvernement doit lui aussi la financer peut être posée.

Nous avons pu constater que l'industrie désire et doit se développer sans ingérence de l'Etat. Si celui-ci finançait la recherche, elle deviendrait dans son ensemble trop pesante et certains projets devraient être envisagés en fonction de points de vue propres à l'Etat. Nous pensons que notre recherche peut se développer plus harmonieusement s'il appartient à l'industrie de décider sur quel plan elle doit se faire. Mais l'Etat pourrait par certaines mesures fiscales relatives au domaine de la recherche influencer indirectement l'intensité de celle-ci.

Grâce aux résultats de leur recherche, les entrepreneurs se trouvent aujourd'hui en mesure de fabriquer de nouveaux produits, pouvant être écoulés et exportés avec de bonnes chances de profit. Tant que les centres de recherche de notre industrie se trouvent en Suisse et sont à même de s'adapter aux assortiments et aux nécessités des progrès techniques, nous pouvons encore maintenir notre place sur le marché¹. L'industrie doit également être consciente que la force de l'économie suisse ne repose pas sur la production de masse, mais sur la fabrication de produits hautement spécialisés et, pratiquement, sans concurrence. Cette direction de la production a été choisie depuis bien des années déjà et a conduit notre industrie au succès. Il se pose alors également la question de savoir si nous voulons éviter la fabrication de certains produits pouvant être importés de l'étranger à meilleur marché. Cela

1 Nous avons pu constater que, dans les domaines faisant la force de notre pays (machines, appareils, montres), le progrès technique est relativement lent, et, si nous savons profiter de notre connaissance et de notre expérience traditionnelles – sans pour autant renoncer à de nouveaux champs d'activité –, nous possédons une base excellente pour maintenir et développer notre position dans le monde.

nous permettrait de décharger notre production. Tant que nos entreprises défendent les intérêts de l'économie suisse, il n'y a rien à craindre pour celle-ci. L'important est que la politique de groupement de nos entreprises soit déterminée à partir de la Suisse et que les décisions soient également prises d'ici. La planification, l'exécution, la supervision et le contrôle des investissements, tout comme la recherche et le développement, doivent venir de la Suisse. L'introduction de nouveaux produits se fait à partir de la maison mère suisse et permet de commencer avec de bonnes possibilités d'exportation. Ce n'est que plus tard que la production se fait à l'étranger. La condition préalable à ce développement est que l'industrie fasse preuve de compréhension envers l'Etat et vice versa. La Suisse est un pays d'activité économique forte, variée et très étendue. Son développement économique est dû aux facteurs suivants:

- La Suisse est un pays riche et un centre de dépôt de capital recherché internationalement.
- La Suisse possède un haut degré de développement industriel, les entreprises y sont remarquablement bien gérées. Celles-ci sont très actives et de réputation internationale.
- La Suisse est un pays de «petites» installations et propriétés. Elle est donc fortement dirigée vers les échanges extérieurs et une production propre à l'étranger.

Nous ne devons manquer, à l'avenir aussi, de reconnaître notre force et de maintenir notre position dans la coopération politico-économique en tâchant de la développer vis-à-vis de l'étranger.

6 Bibliographies

61 Ouvrages et thèses

- Abraham-Frois, G.: Essai sur les problèmes d'investissement en pays sous-développés. Thèse, Paris 1960.
- Agad, J.: Der politische Faktor in den internationalen Kapitalwanderungen. Thèse, Genève 1961.
- Ballmann, W.: Beitrag zur Klärung des betriebswirtschaftlichen Investitionsbegriffes und zur Entwicklung einer Investitionspolitik der Unternehmungen. Thèse, Mannheim 1954.
- Baumgartner, R.: Die wirtschaftliche Bedeutung der chemischen Industrie in Basel. Berne 1947.
- Boveri, W.: Ansprachen und Betrachtungen. Zurich 1954.
- Brandt, H.: Investitionspolitik des Industriebetriebes. Wiesbaden.
- Bruckner, W.: Investitionspolitik als Mittel der Konjunkturlenkung. Thèse, Nuremberg 1956.
- de Bruyne, P.: Entreprises et marchés d'outre-mer. Paris 1966.
- Buchel-Schallgruber, M.: Les tendances dans le domaine des investissements internationaux depuis 1945. Thèse, Genève 1955.
- Chamberlin, E. H.: La théorie de la concurrence monopolistique. Paris 1953.
- Christen, R. M.: Die amerikanischen Auslandsinvestitionen in der Nachkriegszeit, ihre Motive und Wirkungen. Thèse, St-Gall 1966.
- Christoffel, M.: Die industrielle Ballung in der Schweiz. Thèse, St-Gall 1967.
- Dieterlen, P.: L'investissement. Paris 1957.
- Donner, O.: Statistik. Hambourg 1942.
- Drucker, P.: Das Großunternehmen, Sinn, Arbeitsweise und Zielsetzung in unserer Zeit. Dusseldorf 1966.
- Die Praxis des Management. Dusseldorf 1956.
- Die nächsten zwanzig Jahre. Dusseldorf 1957.
- Eucken, W.: Die Grundlagen der Nationalökonomie. Godesberg 1947.
- Fiez, R.: Die Veränderungen in der Weltwirtschaftsstruktur und das Problem der internationalen Kapitalanlagen. Berne 1946.
- Föhl, C.: Geldschöpfung und Wirtschaftskreislauf. Munich/Leipzig 1937, Berlin 1955.
- Fourastié, J.: Le Grand Espoir du XXe Siècle. Paris 1963.
- Giersch, H.: Allgemeine Wirtschaftspolitik, Grundlagen. Wiesbaden 1960.
- Gutenberg, E.: Untersuchungen über die Investitionsentscheidungen industrieller Unternehmungen. Cologne 1959.
- Hellmann, R.: Amerika auf dem Europamarkt. US-Direktinvestitionen im Gemeinsamen Markt. Baden-Baden 1966.
- Hicks, J. R.: A Contribution to the Theory of the Trade Cycle. Oxford 1950.
- Hill, W.: Unternehmungsplanung. Stuttgart 1966.
- Himmel, E.: Industrielle Kapitalanlagen der Schweiz im Ausland. Thèse, Zurich 1922.
- Hofer, H.: Die industrielle Auswanderung unter besonderer Berücksichtigung der schweizerischen Exportindustrie. Thèse, Berne 1952.
- Keller, P.: Die Auswanderungen der schweizerischen Industrien. Zurich 1930.
- Keynes, J. M.: General Theory of Employment, Interest and Money. Londres 1936.
- Vom Gelde. Munich/Leipzig 1932.
- Kneschaurek, F.: Der schweizerische Konjunkturverlauf und seine Bestimmungsfaktoren. St-Gall 1952.

- Wachstumsprobleme der schweizerischen Volkswirtschaft. Zurich 1962.
- Langenegger, E.: Konzernunternehmungspolitik – Grundlagen, Grundfragen und Zielsetzungen. Berne 1967.
- Leist, K.: Investitionen und Sozialstruktur in Westdeutschland. Thèse, Bâle 1956.
- Lutz, F. et V.: The Theory of Investment of the Firm. Princeton 1951.
- Masnata, A.: L'émigration des industries suisses. Thèse, Lausanne 1924.
- Massé, P.: Le choix des investissements. Paris 1959.
- Mellerowicz, K.: Unternehmungspolitik. Fribourg-en-Brisgau 1963.
- Meyer, F. W.: Die Pläne der Wirtschaftsintegration in Europa und die schweizerische Aluminiumindustrie. Thèse, Fribourg 1960.
- Michaud, R.: L'expansion de la firme vers l'extérieur. Thèse, Fribourg 1961.
- Möller, H.: Außenwirtschaftspolitik. Wiesbaden 1961.
- Oppikofer, U.: Der Schutz der schweizerischen Auslandsinvestitionen. Thèse, Zurich 1959.
- Oursin, T.: Probleme industrieller Investitionsentscheidungen. Berlin 1962.
- Paulsen, A.: Neue Wirtschaftslehre. Berlin/Francfort 1950.
- Rinderknecht, P.: 75 Jahre Brown Boveri, 1891–1966. Baden 1966.
- Robinson, H. J.: International Private Investment: A Guide to Prospectus Preparation. Int. Industrial Development Center, Stanford Research Institute, Menlo Park 1960.
- The Motivation and Flow of Private Foreign Investment, International Development Center, Stanford Research Institute, Menlo Park 1961.
- Sandig, C.: Betriebswirtschaftspolitik. Stuttgart 1966.
- Sartorius, A.: Auslandskapital während des Weltkrieges. Stuttgart 1915.
- Das volkswirtschaftliche System der Kapitalanlage. Berlin 1907.
- Schatzmann, B. H.: La politique économique conjoncturelle dans la perspective internationale. Thèse, Neuchâtel 1965.
- Schneider, E.: Wirtschaftlichkeitsrechnung. Berne 1951.
- von Stackelberg, H.: Die Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre. Berne 1948.
- Stäubli, E.: Wandlungen im schweizerischen Außenhandel 1947–1962. Thèse, Zurich 1965.
- Terborgh, G.: Leitfaden der betrieblichen Investitionspolitik. Wiesbaden 1962.
- Weber, A.: Über den Standort der Industrien. Tübingen 1909.
- Wickham, S.: Concentration et dimensions. Paris 1966.
- Wright, R. W.: Investment Decision in Industry. Londres 1964.

62 Articles et brochures

- Albach, H.: Investitionspolitik in Theorie und Praxis, dans: ZfB Jg. (1958), pages 766–783.
- Benning, B.: Auslandskapital in der Bundesrepublik Deutschland, dans: Schmöllers Jahrbuch 1966, page 435.
- de Bruyne, P.: Le financement des projets industriels en pays sous-développés. Annales de sc. écon. appl., décembre 1964, pages 587–674.
- Byé, M.: Localisation de l'investissement. Revue économique, No 2, mars 1958.
- La grande unité internationale dans l'industrie extractive et ses plans, dans: Cahiers de l'ISEA, série F, No 2, septembre 1955.
- Conolly, F. G.: Die Bedeutung der Kapitalbeteiligung an ausländischen Unternehmungen. Weltwirtschaftliches Archiv WWA 49 (1939).
- Daenzer, W. F.: Probleme der Investitionspolitik. Industrielle Organisation, 1960, page 282.
- Buchel, M.: Quelques aspects du financement international à long terme des Etats-Unis. Revue de Sc. Financière 55, 1963, page 653.
- Föhl, C.: Theorie des Beschäftigungsgrades. Weltwirtschaftliches Archiv, 1937.

- Gasser, C.: Langfristige Wirtschaftstendenzen als Grundlage der Investitionspolitik der Unternehmungen, dans: Industrielle Organisation, 1960, page 282.
- Gygax, P.: Das Problem des Kapitalexportes und des Kapitalimportes in der Schweiz, dans: Der internationale Kapitalismus und die Krise, Festschrift für Julius Wolf, Stuttgart 1932.
- Holliger, C. M.: Große Männer sind nicht mehr gefragt. Nachwuchs- und Rationalisierungsprogramme in der Industrie, dans: Finanz und Wirtschaft, 20 août et 24 août 1966.
- Horat, E.: Zollgraben behindert Maschinenexport-Wirtschaftspartner Schweiz, dans: Der Volkswirt, No 13, du 31 mars 1967.
- Houssiaux, J.: La grande entreprise plurinationale, dans: Économie Appliquée, Paris 1964, Tome XVII, Nos 2-3, pages 437-440.
- Iklé, M.: Die internationale Kapitalverflechtung in der Schweiz, dans: Außenwirtschaft, I, mars 1967.
- Jonas, H.: Leitende Gesichtspunkte für den Kapitaleinsatz im Industriebetrieb, dans: Festschrift für Konrad Mellerowicz, Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspraxis, Berlin 1961.
- Junod, E.: Die Vergangenheit – keine Gewähr für die Zukunft. Die chemische Industrie lebt von der Forschung, dans: Schweizerische Handelszeitung du 14 décembre 1967.
- Käppeli, R.: Die schweizerische chemische Exportindustrie in der Nachkriegszeit. Handels- und Industrieverein, St-Gall 1954.
- Karsten, C. F.: The direct investments of the U.S. in Europe, dans: Harvard Business Review, octobre 1965.
- Kneschaurek, F.: Langfristige Marktprognosen und Investitionspolitik, dans: GFM-Mitteilungen 1960, No 2, page 17.
Langfristige Marktprognosen in der Unternehmungsplanung exportorientierter Industrien, dans: Außenwirtschaft, juin 1966.
Wachstumswelle geht noch weiter. Zunehmende Unternehmerrisiken im raschen Wandel, dans: Finanz und Wirtschaft du 23 novembre 1966.
- Krebs, P.: Garantien, Schutz für Auslandsinvestitionen. Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, II, 1966.
- Krelle, W.: Prognose der Anlageinvestitionen, dans: Wirtschaftskreislauf und Wirtschaftswachstum: Föhl Carl zum 65. Geburtstag, Tubingue 1966.
- Kummer, R.: Investition und ihre Finanzierung, dans: Der Volkswirt, Beiheft No 40, du 8 octobre 1965.
- Lang, R.: Die Freiheit des Kapitalverkehrs in der EWG und die Schweiz, dans: Außenwirtschaft, 1962.
- Lücke, W.: Investitionsrechnung, aber wie?, dans: Der Volkswirt, No 5, du 5 février 1965.
- Masnata, A.: Les rapports réciproques entre l'émigration industrielle et l'exportation suisses sous l'action de la politique douanière étrangère (1925-1935), dans: Schweizerische Wirtschaftsfragen, Festgabe für Fritz Mangold, Bâle 1941.
- Mast, H.: Intensive finanzielle Verflechtung, Wirtschaftspartner Schweiz, dans: Der Volkswirt, No 13, du 31 mars 1967.
- McGhee, G.: Amerikanische Investitionen im Gemeinsamen Markt, dans: Der Volkswirt, Beiheft No 39, du 1er octobre 1965.
- McLean, J. G.: How to Evaluate New Capital Investments, dans: Harvard Business Review, XI/XII, 1958.
- Meissner, H. G.: Betriebswirtschaftliche Probleme von Auslandsinvestitionen, dans: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1965, page 5713.
- Meyer-Marsilius, H. J.: Konjunkturrückgang bremst den Handel, Wirtschaftspartner Schweiz, dans: Der Volkswirt, No 13, 31 mars 1967.

- Müller, W.: Grundzüge einer Lehre von der Unternehmungspolitik, dans: Die Unternehmung, I, 1967.
- Nurske, R.: The Problem of International Investment today in the light of Nineteenth-century Experience, dans: The Economic Journal, Vol. 64, 1954, No 264, page 744.
- Oberlack, H. W.: Kein einheitliches Schema in Europa, Investitionsfinanzierung, dans: Der Volkswirt, No 17, du 30 avril 1965.
- Osthoff, H. W.: Investitionspolitik, Investitionsplanung, Investitionskontrolle, dans: Gegenwartsprobleme der Unternehmungspolitik, Cologne 1963.
- Penrose, E. T.: Foreign Investment and the Growth of the Firm, dans: The Economic Journal, juin 1956, page 220.
- Pryor, M. H.: Planing in a Worldwide Business, dans: Harvard Business Review, I-II, 1965, page 134.
- Reinhardt, E.: La Suisse, centre financier international, dans: Crédit Suisse Bulletin, No 2, juillet 1966.
- Richner, F.: Einige Überlegungen zur Entwicklung der schweizerischen Wirtschaft, Zurich 1956, UBS.
- Schaefer, A.: Die Bedeutung des Auslandsgeschäftes der Schweizer Banken, Zurich 1967. Beitrag der Schweiz zur Finanzierung der Entwicklungsländer, dans: Außenwirtschaft, 1964.
- Der wirtschaftliche Boom und seine Probleme, Zurich 1956.
- Mit der Konzentration leben. Die Wettbewerbsfähigkeit Europas gegen die USA muß gewährt werden, dans: Finanz und Wirtschaft du 18 octobre 1967.
- Schmidheiny, M.: Standortprobleme der Industrie, dans: Festschrift für Willi Rohner⁴ Heerbrugg 1967.
- Schrafl, A. E.: Tendenzen und Probleme in der Zementindustrie, tiré à part de la NZZ.
- Trechsel, F.: Planung und Beurteilung von Investitionen und Verfahrensänderungen, Jfb, St-Gall 1961.
- Vernon, R.: Saints and Sinners in Foreign Investment, dans: Harvard Business Review, V-VI, 1963.
- Wild, K.: Export – unser Schicksal, dans: Wirtschaftsförderung, Heft 1, 1967.
- Zschokke, H. P.: Die chemische Industrie, dans: Strukturwandlungen der schweizerischen Wirtschaft und Gesellschaft, Festschrift für Fritz Marbach, Berne 1962.

- ... Die Beweggründe der amerikanischen Auslandsinvestitionen, dans: NZZ du 15 octobre, 18 octobre et 21 octobre 1966.
- ... Offensive Eidgenossen. Auf der Suche nach Stützpunkten in der Bundesrepublik Deutschland. Uhrenindustrie, dans: Der Volkswirt, No 15, du 15 avril 1965.
- ... Wie kann der Investor geschützt werden? Zweiseitige Verträge breiten sich aus. Auslandsvermögen, dans: Der Volkswirt, No 14, du 9 avril 1965.
- ... Wo steht das Investitionsgüter-Marketing?, dans: Schweizerische Handelszeitung du 24 novembre 1966.
- ... Gekürzte Investitionspläne, Deutschland, dans: Der Volkswirt, No 25, du 24 juin 1966.
- ... Sparen im kleinen, Großtun im großen. Entwicklungshilfe der Schweiz, dans: Schweizerische Handelszeitung, du 2 février 1967.

63 Statistiques

Annuaire statistique de la Suisse, Bureau fédéral de statistique.

Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1963, 1964, 1965; Mitteilungen der volkswirtschaftlichen und statistischen Abteilung der schweizerischen Nationalbank.

Publications de l'Union de Banques Suisses.

64 Publications des entreprises

Rapports, programmes, commentaires, allocutions prononcées lors de l'assemblée générale, etc.

BBC

Sulzer

Landis & Gyr

Hoffmann-La Roche

Ciba

Geigy

Sandoz

Bally

Nestlé

Holderbank

Alusuisse

Electro-Watt

Motor Columbus

VSM (Société suisse des constructeurs de machines)

Société suisse d'industrie chimique

65 Entrevues

D^r Th. Faist, directeur du Groupement de holdings industriels, Berne

D^r A. Sommer, secrétaire de la Société suisse des constructeurs de machines, Zurich

BBC: D^r P. Eisenring, conseil d'administration

D^r Nold, direction administrative

Sulzer: M. E. Müller, lic. oec., secrétaire de M. A. Frauenfelder, directeur de finances

Landis & Gyr: D^r A. C. Brunner, directeur de finances

Oerlikon-Bührle: M. Schilling, secrétaire de D^r M. Lanter, directeur

Hoffmann-La Roche: M. E. A. Junod, membre de la direction générale

Ciba: D^r Rossi et D^r Hösli, département des finances

Geigy: D^r L. v. Planta, président du conseil d'administration

Sandoz: D^r M. Brunner, directeur

Nestlé: D^r A. Fürer, directeur

Bally: D^r R. Koller-Bally, directeur

Alusuisse: M. R. Schuppisser, directeur; D^r J. Brunner et M. W. Gysel

Holderbank: D^r A. E. Schrafl, directeur

Electro-Watt: D^r H. Bergmaier, président de la direction, et D^r E. Grob, secrétaire du conseil d'administration

Motor Columbus: D^r G. Hunziker, directeur, et M. H. Rüttimann, directeur adjoint

Société de Banques Suisse: D^r W. Rohner, conseil d'administration

Union de Banques Suisses: D^r N. Senn, membre de la direction générale, M. R. Schait, directeur

